

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Franchising als eine effektive Expansionsstrategie
im Bankensektor in Polen anhand des Fallbeispiels
der Alior Bank“

Verfasser

Grzegorz Buchta

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, September 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer / Betreuerin:

A 157
Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft
ao. Univ.-Prof. Dr. Mag. Josef Windsperger

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt:

dass ich die Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, im September 2012

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei denen bedanken, die mir beim Schreiben dieser Diplomarbeit geholfen haben.

Primär möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, dass sie mich so geduldig und verständnisvoll bei meiner gesamten Ausbildung unterstützt haben sowie meiner Freundin Magda für die Motivation, die sie mir während der Verfassung dieser Arbeit gegeben hat. Ein weiterer Dank geht an meine Schwester Agata für ihre Ratschläge und meinem Freund Hristo für das Korrekturlesen.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS	9
ABKÜRZUNGEN	10
1. EINLEITUNG	11
2. FRANCHISING ALS EINE EFFIZIENTE KOOPERATIONSFORM	12
2.1. HISTORISCHER BEZUG UND ENTWICKLUNG DES FRANCHISINGS	16
2.2. BEGRIFFSERKLÄRUNG DES FRANCHISINGS	17
2.3. GRUNDARTEN DES FRANCHISINGS	18
2.4. FRANCHISEPAKET	20
2.5. FRANCHISEVERTRAG	22
3. VORTEILE UND NACHTEILE DES FRANCHISINGS	24
3.1. VORTEILE AUS DER SICHT DES FRANCHISENEHMERS	24
3.1.1. BEKANNTES PRODUKT ODER DIENSTLEISTUNG	24
3.1.3. KONTROLLIERTE ENTWICKLUNGSPHASE	26
3.1.4. FINANZIELLE UNTERSTÜTZUNG	26
3.1.5. WACHSTUMSPOTENZIAL	27
3.2. NACHTEILE AUS DER SICHT DES FRANCHISENEHMERS	27
3.2.1. GESCHEITERTE ERWARTUNGEN	28
3.2.2. UNTERSTÜTZUNGSKOSTEN	28
3.2.3. STARKE ABHÄNGIGKEIT	28
3.2.4. KONKURRENZ INNERHALB DES FRANCHISESYSTEMS	29
3.3. VORTEILE AUS DER SICHT DES FRANCHISEGEBERS	30
3.3.1. AUSBAU DES UNTERNEHMENS	31
3.3.2. MOTIVATION	31
3.3.3. ECONOMIES OF SCALE AND SCOPE	32
3.3.4. ANDERE VORTEILE	32
3.4. NACHTEILE AUS DER SICHT DES FRANCHISEGEBERS	32
3.4.1. LIMITIERTE KONTROLLE	33
3.4.2. ERWARTETES RETURN ON INVESTMENT	33
3.4.3. DIE REKRUTIERUNG DES GEEIGNETEN FRANCHISENEHMERS	33

3.4.4. KOMMUNIKATIONSPROBLEME	34
3.4.5. VERLUST DER HANDLUNGSFREIHEIT	34
<u>4. FRANCHISING IN POLEN</u>	<u>35</u>
4.1. GENERELLER ÜBERBLICK VON FRANCHISING IN POLEN	35
4.2. FINANZIERUNG VON FRANCHISESYSTEMEN IN POLEN	39
4.4. FRANCHISING IM BANKENSEKTOR IN POLEN VON 2008 BIS 2012	46
<u>5. FALLSTUDIE: EXPANSION MITTELS FRANCHISING IM BANKENSEKTOR POLENS AN HAND DES BEISPIELS DER „ALIOR BANK“</u>	<u>54</u>
5.1. EINLEITUNG ZUM ALIOR BANK SYSTEM	54
5.2. ENTSTEHUNGSPROZESS EINER FRANCHISEFILIALE DER ALIOR BANK	57
5.3. DISKUSSION DER ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	59
<u>6. SCHLUSSWORT</u>	<u>62</u>
<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	<u>63</u>
<u>INTERNETQUELLEN</u>	<u>66</u>
<u>ABSTRACT</u>	<u>68</u>
<u>ANHANG A – ANMELDEFORMULAR DER ALIOR BANK</u>	<u>70</u>
<u>ANHANG B – BESCHREIBUNG DES DURCHGEFÜHRTEN INTERVIEWS</u>	<u>71</u>

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Franchisewachstum in Deutschland für 2010 und 2011;	14
Abbildung 2: Branchenverteilung in Deutschland in 2011;.....	15
Abbildung 3: Branchenverteilung in Österreich in 2010	12
Abbildung 4: Schema des Franchisevertrags – eigene Darstellung	23
Abbildung 5: Anzahl der Franchisegeschäften in Polen von 2002 bis 2012 - eigene Darstellung.	36
Abbildung 6: Anzahl der Franchisesysteme in Polen bis 2012 - eigene Darstellung	37
Abbildung 7: Die Höhe der Investitionen bei der Gründung einer Franchisestelleerrichtung – eigene Darstellung.	40
Abbildung 8: Entwicklung der zehnjährigen Staatsanleihen von 2000 bis 2009 - eigene Darstellung.	42
Abbildung 9: Entwicklung des LIBOR von 2002 bis 2012 - eigene Darstellung.....	43
Abbildung 10: LIBOR - Overnight indexed Swap - eigene Darstellung.....	44
Abbildung 11: Korrelation der Zinssätzen unterschiedlichen Länder mit U.S interest rate - eigene Darstellung.	45
Abbildung 12: Anzahl der neuen Partnerschaftsstellen im Jahr 2011 - eigene Darstellung.	48
Abbildung 13: Anzahl der geschlossenen Partnerschaftsstellen im Jahr 2011 - eigene Darstellung.	49
Abbildung 14: Anzahl der geplanten Neueröffnungen für das Jahr 2012 - eigene Darstellung.	51
Tabelle 15: Genereller Überblick von dem Franchising im Bankensektor in Polen von 2011 bis 2012 - eigene Darstellung.....	52
Tabelle 16: Die wichtigsten Finanzdaten aus dem Jahresabschluss der Alior Bank für 2010 und 2011 - eigene Darstellung.....	55
Abbildung 17: Firmenlogo der Alior Bank.....	58

Abkürzungen

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.H.	das heißt
i.D.	im Durchschnitt
k.D.	keine Daten
rd.	rund
sog.	so genannt
z.B.	zum Beispiel
zw.	zwischen

1. Einleitung

Franchising entwickelt sich in Polen seit über 20 Jahren. Das erste Unternehmen, das ihre Produkte auf dem polnischen Markt nach der Franchiseidee anbot, war die französische Firma Yves Rocher. Zu Beginn gab es grundsätzlich nur ausländische Konzerne. Mit der Zeit änderte sich diese Situation, es kamen zahlreiche neue Organisationen auf den Markt und die polnischen Firmen begannen dieses Expansionskonzept zu schätzen und zu übernehmen. Heutzutage gibt es rund 800 Franchisesysteme - davon kommen ungefähr 75% direkt aus Polen. Der Banksektor stellte fest, dass diese Methode unzählige Vorteile mit sich bringt, wodurch viele Banken sich dazu entschlossen, nach diesem Modell ihre Netzwerke aufzubauen. Angesichts der gegenwärtigen Krise entstand trotzdem im Jahr 2008 die größte Anzahl der Bankfranchisefilialen. Die in dieser Arbeit untersuchte Alior Bank findet ihre Wurzeln auch in dem erwähnten Jahr. Am 1. September 2008 bekam die Alior Bank die Bankkonzession und bereits nach 28 Tagen gab es 18 Filialen dieses Finanzinstituts. Am Ende des zweiten Quartals gab es schon rd. 350 Franchisefilialen.

Diese Arbeit setzt sich aus 6 Kapiteln zusammen. Nach der Einleitung beschäftigt sich das zweite Kapitel mit dem eigentlichen Franchisekonzept - seiner Herkunft, den Grundarten und seinen Bestandteilen. In der Folge werden die Vorteile und Nachteile aus der Sicht des Franchisegebers und Franchisenehmers analysiert. Das vierte Kapitel ist dem Franchising in Polen gewidmet. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt: Wie hat sich dieses Konzept entwickelt? Wie viele Franchisesysteme gibt es momentan in Polen und wie wurde die Anzahl überhaupt berechnet? Wie werden die Franchisenehmer in Polen finanziert? In den nächsten Unterkapiteln wird die Situation im Bankensektor zur Zeit der Finanzkrise analysiert. Paradoxerweise gab es eine sehr gute Konjunktur für die Errichtung von neuen Franchisepartnerschaftsstellen als die letzte Wirtschaftskrise aufbrach. Daraufhin folgt eine ausführliche Auseinandersetzung und Analyse des Franchisings im Bankensektor Polens für den Zeitraum von 2008 bis 2012. Dabei soll mit Hilfe von Diagrammen und Kommentaren die Entwicklung in

dieser Branche dargestellt werden. Im Kapitel 5 wurde eine Fallstudie durchgeführt, welche sich auf das Expansionskonzept der „Alior Bank“ bezieht.

2. Franchising als eine effiziente Kooperationsform

Der Weg zur kaufmännischen Selbständigkeit sollte immer sorgfältig durchdacht werden. Heutzutage kommt es selten vor, dass man durch eine innovative Idee eine Unternehmensgründung und damit einen guten Start auf dem Markt aufbringen kann. Es gibt kaum noch Marktlücken, viele Marktnischen sind für Unerfahrene schwierig zu besetzen, und die Vision einer eigenen Firmengründung kann schnell zum Albtraum werden, speziell wenn man als Neuling und Laie auf einem organisierten und ausgeschöpften Handelsplatz ankommt. Dennoch gibt es verschiedene Alternativen für eine Unternehmensgründung gegenüber den traditionellen Markteintrittsformen. Schlüsselwörter wie Start-up, Buy-out, Spin-off-, insbesondere Franchisegründung, allesamt aus dem angloamerikanischen Sprachgebrauch stammend, haben mittlerweile in der deutschen Fachterminologie Einzug gehalten und mit dem EG-Binnenmarkt und insbesondere den Entwicklungen in ganz Europa verstärkt Verwendung gefunden.

Beispielsweise, verfügt eine Franchisekette, die im Normalfall über 200 Partnerfilialen hat, über spezifische Informationen, die bei einem traditionellen Markteintritt am Anfang der Existenz unbekannt bleiben, dazu gehört unter anderem das Fachwissen, wie ein Erzeugnis bzw. Service effizient zu vertreiben ist und wie die eigenen Produkte am besten an die Öffentlichkeit gelangen sollen. Ein gehörig funktionierendes Franchisesystem ermöglicht:

- günstigeren Einkauf von Rohstoffen (economies of scale und scope),
- bessere Qualitätsgüterprüfung,
- gemeinsame und dadurch billigere Werbung der Produkte und Dienstleistungen,
- tiefgründig ausgeführte Marktforschung und Produktentwicklung,
- signifikante positive Effekte für beide Systemparteien;

Wenn man mit einem neuen Business anfangen möchte, sollte man vorab den Markt gründlich analysieren und sich daraufhin auf die Organisation der besten Ankaufsquellen konzentrieren.

Das Büro bzw. Ladenlokal sollte man auch entsprechend gestalten und vorbereiten, um eine angenehme Atmosphäre zu schaffen.¹ Wenn man keine dafür notwendige Ausbildung vorweisen kann, um ein Geschäft in der bestimmten Wirtschaftsbranche zu betreiben, ist es vorteilhaft einen Kurs bzw. eine Schulung zu besuchen, um eigene Fähigkeiten zu entwickeln. Wenn man sich an ein Franchisesystem anschließt, ist es sehr üblich, dass der Franchisegeber seinem Partner bei allen Neugründungsschritten zur Seite steht und ihn dabei teilweise finanziert. Der Franchisegeber vermittelt dem Franchisenehmer die notwendigen Kontakte, wodurch dieser die „Businesskanäle“ des Franchisegebers sofort nutzen kann. Üblicherweise werden auch entsprechende Produkt- und Serviceschulungen angeboten.² Das Wort Franchise beschreibt ein bestimmtes Vertriebsrecht, das dem Lizenzrecht ähnlich ist, aber in seiner Wirkung weit darüber hinausgeht.

Beim Begriff „Franchise“ handelt es sich um ein vertriebsorientiertes Vertragssystem, bei dem der Franchisegeber die:

- Planung,
- Durchführung und
- Kontrolle

eines bestimmten Betriebstyps vornimmt und in dem meist mehrere Franchisenehmer unter der

- Leitung,
- Anleitung und unter dem
- Namen des Franchisegebers

den Vertrieb eines Produkts, eines Sortiments und/oder einer Dienstleistung übernehmen und den Betrieb während der vertraglich vereinbarten Laufzeit laufend führen.³ *„Franchise ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Dieses System tritt am Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der*

¹ Vgl. Dormann J. (2007) S.3-5

² Vgl. Arnold J. (1997) S.3

³ Vgl. Arnold J. (1997) S.3

Systempartner sowie ein Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherung eines systemkonformen Verhaltens.“⁴

Der Franchisenehmer trägt die Verantwortung für und handelt im eigenen Namen.

Die Nutzung des Franchisepakets ist nicht nur sein Recht, sondern stellt auch seine Pflicht dar. Sein Beitrag beziehungsweise seine Leistung sieht man in der Arbeit, dem Kapital und den notwendigen Informationen. Anhand der Abbildung 1 ist eindeutig ersichtlich, dass dieses System in den letzten Jahren in Deutschland eine hohe Wachstumsraten des Umsatzes und der Mitgliederzahl aufgewiesen hat und es somit als hoch effiziente Methode der Verkaufskonstruktion angesehen werden kann. Abbildung 2 beschreibt die Branchenverteilung in Deutschland im Jahr 2011.

	2001	2011	Wachstum
Mitarbeiter	319.000	496.300	+ 55,6 %
Franchise-Nehmer	37.800	66.900	+ 76,9 %
Franchise-Geber	750	990	+ 32 %
Umsatz (Mrd. Euro)	22,7	60,4	+ 166 %

Abbildung 1: Franchisewachstum in Deutschland für 2010 und 2011;

Quelle: www.franchiseverband.de

Branchenverteilung

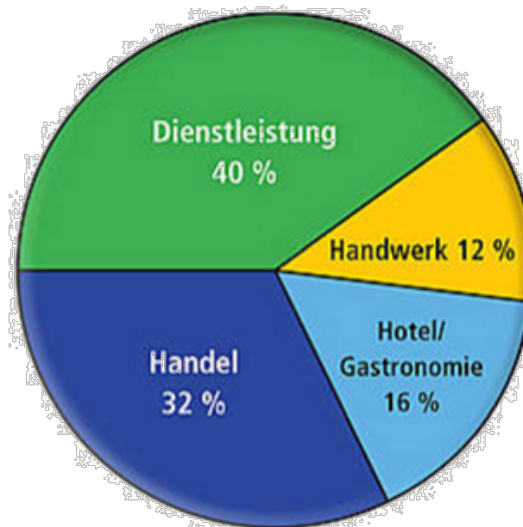


Abbildung 2: Branchenverteilung in Deutschland in 2011;

Quelle: www.franchiseverband.de

In Österreich sind die Franchisesysteme mittlerweile auch stark verbreitet, Ende 2010 gab es in Österreich ca. 420 aktiven Franchisesysteme, daraus gehören rund 45% den einheimischen Unternehmern an.

Branchenverteilung



Abbildung 3: Branchenverteilung in Österreich in 2010

Quelle: Österreichischer Franchise-Verband, KMU Forschung Austria

2.1. Historischer Bezug und Entwicklung des Franchisings

Das Wort „Franchise“ leitet sich ursprünglich aus dem Französischen „franchise“ ab. Es bedeutet so viel wie: Freiheit von Abgaben, Befreien von Abgaben. Somit sehen wir, dass es sich hier um keine neuzeitliche Wortschöpfung handelt.

Bereits im Mittelalter wurden diverse Privilegien weltlicher und kirchlicher Fürsten an Auserwählte gegen finanzielle Entschädigung oder gegen Leistungen von Diensten überlassen. Weiters wurden im Laufe der Jahre auch die Rechte zur Abhaltung von Messen vergeben, genauso wie das hohe Privileg der Steuereinnahmen und vieles anderes. Der Beginn der Franchiseära wird interessanterweise von einigen Autoren mit König John von England in Verbindung gebracht. Dieser hatte seinen Steuereintreibern das Recht eingeräumt, die Steuer in seinem Namen zu erheben.⁵

Wie aus dem angloamerikanischen Sprachgebrauch bekannt, konkretisierte sich bereits der Franchisegedanke im Recht zum ausschließlichen Betrieb von Transportgeschäften.⁶

Mitte des 19. Jahrhunderts verstand man unter dem Begriff des Franchisingsystems, die geschäftliche Nutzung von Rechten durch Dritte und somit näherte sich diese Einstellung dem jetzigen Stand dieses wirtschaftlichen Modells. Zu diesem Zeitpunkt begann die Industrialisierung. Die „Singer Sewing Machine Company“ vergab die Rechte an Dritte ihre Nähmaschinen auf eigene Rechnung und in eigenem Namen zu verkaufen. Danach verfolgten diese Geschäftsstrategie unter anderem General Motors, Coca-Cola und viele andere.

Franchise, so wie wir es heute kennen, entwickelte sich in der Nachkriegszeit in den Vereinigten Staaten von Amerika. Im Jahr 2011 gab es in den USA rd. 3.000 Franchisesysteme. Franchisegeber erleichterten den zukünftigen selbstständigen Partnern den Einstieg ins Geschäftsleben, indem rund um die Gebiets- und Namensrechte auch eine Reihe „zusätzlicher Leistungen“ angeboten wurden.⁷ Wenn man heutzutage an Franchising denkt, erscheint das gelb-rote Logo des McDonald's automatisch vor den eigenen

⁵ Vgl. Apfelthaler G. (1999) S.61

⁶ Vgl. Arnold J. (1997) S.3

⁷ Vgl. Dant R.P., Grünhagen M., Windsperger J. (2011) S.253

Augen. Diese Fastfood-Kette wurde am 02.03.1955 gegründet und ist heute das größte und das bekannteste Franchisesystem der Welt.

Die Evolution des Franchisings, wie es heutzutage betrieben wird, bestand darin, die Angebotsorientierung um das Know-how der Geschäftsführung zu erweitern. Somit bekommt heute ein einsteigender Franchisenehmer ein „schlüselfertiges“ Geschäftskonzept und wird durch alle Neugründungsschritte professionell begleitet, was ihm wiederum hilft sich erfolgreich zu vermarkten.⁸

2.2. Begriffserklärung des Franchisings

Franchising kann als eine geschäftliche Chance angesehen werden, indem der Franchisegeber (der Produzent oder der Vertreiber eines Produktes oder einer Dienstleistung) einem Unternehmer ausschließliche Rechte für den lokalen Vertrieb oder Verkauf der Dienstleistung oder den Produkten gewährt, und im Gegenzug eine Vergütung oder bestimmte Lizenzgebühren verlangt. Franchisenehmer werden von den Franchisegebern mit dessen Know-how sowie den Qualitätsstandards ausgestattet. U.S. Department of Commerce definiert diesen Terminus wie folgt:

Franchising ist eine neue Form des Geschäftskonzepts, indem einem Franchisenehmer die Rechte gewährt werden, die Produkte bzw. die Dienstleistungen des Franchisegebers auf einem neuen Markt anzubieten. Dieses Verfahren erfolgt im Rahmen des vom Franchisegeber entwickelten Marketingformats. Dieser ermöglicht dem Franchisenehmer sein Markenzeichen sowie seinen Namen zu verwenden und das fertige, auf das konkrete Produkt angepasste Marketingkonzept zu übernehmen.

Sowohl aus der Sicht des Franchisenehmers als auch aus der Sicht des Franchisegebers ergibt sich eine Reihe von Vorteilen, die einen Anreiz geben sollen, diese Organisationsform zu wählen.

- Dieses strategische System verschafft dem Franchisegeber, durch die ständige Erweiterung seiner Marktpräsenz, eine Vorreiterstellung in der Branche. Es kommt zu einer ständigen Expansion seiner geschäftlichen

⁸ Vgl. Hofer S. (2007) S.4

Aktivitäten und Stabilisierung der Produkt-Servicepalette. Der einheitliche Marktauftritt fördert die Erkennbarkeit der Marke und verfestigt dessen Image.

- Der Franchisenehmer hat die Möglichkeit verlässliche Betriebsmethoden, die daraus resultierenden Skaleneffekte, eine hochwirksame Werbung, eine anerkannte Marke und den technischen Beistand zu nutzen. Diese Vorteile stehen, in der Regel, nicht dem autonomen Kleinunternehmer zur Verfügung, dieser muss alleine seine Produkte bzw. Dienstleistungen vermarkten.⁹

2.3. Grundarten des Franchisings

Man kann dieses Konzept auf viele mögliche Formen zerlegen, zum ersten kann man nach dem Schwerpunkt der Tätigkeit unterscheiden. Diese richtet sich nach dem Konzept des Franchisesystems:

- Produktionsfranchise,
- Dienstleistungsfranchise,
- Vertriebsfranchise.¹⁰

Bei dem Produktionsfranchise wird ein Produkt erzeugt, wobei die Produktion nach dem vermittelten Know-how des Franchisegebers erfolgt. Das Gut wird entsprechend bearbeitet, verfeinert und schlussendlich auf den Markt gebracht.

Das Dienstleistungsfranchise konzentriert sich auf die Erbringung von unterschiedlichen Services. Der Franchisenehmer ist dabei vertraglich verpflichtet die Dienstleistungen unter Einhaltung bestimmter Vorgaben des Franchisegebers anzubieten. Zu dieser Kategorie von Franchising gehören z.B. Immobilienagenturen, Reisebüros, Arbeiterüberlassungsfirmen und Banken, welche in den nächsten Kapiteln ausführlich analysiert werden.

Ein anderes Prinzip verfolgt das wohl am meisten verbreitete Vertriebsfranchisesystem. Der Franchisenehmer wird dabei bei allen Vertriebsprozessen vom Franchisegeber begleitet, wobei die Produkte unter dem Firmenzeichen des Franchisegebers aufscheinen. Das gesamte Know-

⁹ Vgl. Judd R.J., Justis R.T. (2008) S.3

¹⁰ Vgl. Skaupy W. (1995) S.32

how sowie das Businesskonzept werden dem Partner zur Verfügung gestellt. Zu den typischen Beispielen dieser Variante des Franchising zählen Fast-Food-Ketten, Restaurants und Bekleidungsfirmen. Es gibt allerdings auch andere Franchisemodelle, die sich durch Umsatz- und Geschäftsvolumen unterscheiden:

- Voll Franchise: gegen eine vertraglich vereinbarte Vergütung, bekommt der Franchisenehmer eine Ermächtigung und führt ein rechtlich und ökonomisch autonomes Geschäft.
- Shop in Shops Franchise: ist eine Variante des kontrollierten Vertriebs. Die kleinen Franchisepartnerschaftsstellen werden in einem großen Einkaufszentrum angesiedelt, wobei das Sortiment sowie der Flächenordnungsplan nach dem Plan der Systemzentrale eingerichtet werden. Falls der Franchisenehmer die erste Partnerschaftsstelle erfolgreich ausführt, kann dieser an einem anderen Standort weitere Geschäfte aufbauen.¹¹ Als Beispiele für diese Variante können Bekleidungsgeschäfte, Bäckereien und Reisebüros angesehen werden.
- Groß-Franchising (Corporate-Franchise): hierbei benötigt der Franchisenehmer eindeutig mehr Startkapital. Im Regelfall vermarktet er seine Produkte in Form von einer Gesellschaft. Ein Beispiel für diese Art des Franchisekonzepts wären große Baumärkte.
- Conversion-Franchise: dieser Begriff bezeichnet die Situation, in der ein erfolgreiches Kleinunternehmen die Möglichkeit bekommt, sein unabhängiges Geschäft in ein Franchise-Unternehmen umzuwandeln. Dadurch wird er zu einem Bestandteil der Franchisekette.¹²

Grundsätzlich bestehen in der Praxis Mischformen, die viele Merkmale von den einzelnen Modellen verbinden.

Es muss auch erwähnt werden, was ein Master-Franchising ist. Diese Variante verwenden grundsätzlich die große Franchisesysteme bzw. jene, die ein schnelles Wachstum anstreben. Master Franchise ist eines von den wichtigsten Elementen des gesamten Franchisekonzepts. Bei dieser Form übernimmt der Franchisenehmer auch die Rolle des Franchisegebers. Ein Master Franchisenehmer wird von dem Franchisegeber beauftragt in einer

¹¹ Vgl. Liebmann H.P., Zentes J., Swoboda B. (2008) S.229

¹² Vgl. Artikel von Richard Solomon <http://www.franchiseremedies.com/conversion-franchises.htm> (abgerufen am 30.08.2012)

bestimmten Region bzw. Land seine Produkte oder Dienstleistungen zu vertreiben. Es wird ihm auch ein besonderes Recht eingeräumt: er kann auf eigene Verantwortung neue Franchisenehmer anwerben.¹³ In den meisten Fällen benutzt man diese Art des Franchisings wenn man international expandieren will.

Den Master Franchisenehmer bezeichnet man als Sub-Franchisegeber, er wird mit den Kompetenzen und strategischen Werkzeugen des Generalunternehmens ausgerüstet, um das System in einem bestimmten Land zu verbreiten. Die Reichweite seiner Kompetenzen unterscheidet sich vom Fall zu Fall, der Master-Franchisenehmer bleibt aber immer dem Hauptfranchisegeber untergeordnet.¹⁴

2.4. Franchisepaket

Das Franchise-Paket (Leistungsprogramm) oder auch Franchise-Lizenz genannt, macht die Essenz des Franchise-Systems aus. Es enthält das komplette Business-Konzept des Franchisegebers, woraus sich alle vertraglichen Pflichten des Franchisegebers ergeben. Es wird manchmal in Form einer Niederschrift konzipiert, häufig findet man die Regelungen bezüglich der gegenseitigen Verbindlichkeiten jedoch auch im Betriebshandbuch. Es ist jedoch besonders empfehlenswert die essentiellen Leistungen des Franchisegebers in einem entsprechenden Bestätigungsdokument niederzuschreiben, um in der Zukunft jegliche rechtliche Unklarheiten ausschließen zu können.¹⁵

Das Leistungsprogramm des Franchisegebers besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, dem Nutzungsrecht an Schutzrecht, die Aus- und Weiterbildung des Franchisenehmers aktiv und laufend zu unterstützen sowie das Konzept ständig weiterzuentwickeln. Die wirtschaftliche Strategie des Franchisegebers ist für das Franchisepaket ausschlaggebend und besteht grundsätzlich aus:

¹³ Vgl. Kaufmann P.J., Dant R.P. (1995) S.53

¹⁴ Vgl. Mendelsohn M. (2004) S.279

¹⁵ Vgl. Ahlert D., Wunderlich M. (2002) S.48

- der Marke (Markenzeichen), die der Franchisegeber dem Franchisenehmer verleiht;
- dem Know-how (gesichertes Wissen), wie man Geschäfte unter dem Franchisesystem zu führen hat. Das Know-how des Franchisegebers macht die Summe seiner praktischen Erkenntnisse und Erfahrungen, die er während seiner Existenz am Markt gesammelt hat;
- den Beschaffungsmethoden und der Kanäle;
- der Vertriebsart;
- der Organisatorischen Struktur;
- den eingeräumten Nutzungsrechten an den bestimmten Schutzrechten (es handelt sich besonders um Firmenlogo, Geschäftskonzept etc.);
- dem Schulungsprogramm;
- der Verpflichtung des Franchisegebers, dem Franchisenehmer engagiert Unterstützung anzubieten;

Die Kooperation zwischen den beiden Parteien des Franchisevertrages ist ganz einfach: der Franchisepartner ordnet sich dem erprobten Konzept unter, zahlt entsprechende Vergütung für das eingeräumte Nutzrecht, dafür profitiert er von der wirtschaftlichen und technologischen Erfahrung und dem Trademark des Franchisegebers.¹⁶

¹⁶ Vgl. Hebig M. (2004) S.179

2.5. Franchisevertrag

Der Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer sein gesamtes Know-how zur Verfügung, somit trägt er das Risiko, dass er einer fremden Person den Zugriff zu seiner Erfahrung und seinem Wissen gibt. Das ist aber der Ausgangspunkt für das Funktionieren jedes Franchisesystems. Diese Informationen müssen deswegen richtig vor möglichen Missbrauch abgesichert werden.¹⁷ Franchiseagreement ist ein schuldrechtlicher Vertrag, wo ein Unternehmen dem anderen die Nutzrechte an seiner Geschäftsidee einräumt.¹⁸ Bei Abschluss kommt das Dauerschuldverhältnis zustande, dadurch wird die Zusammenarbeit zwischen den Vertragsparteien in detailliert geregelt.¹⁹ Obwohl es bestimmte Ähnlichkeiten zwischen den anderen wirtschaftlichen Verträgen gibt muss der Franchisevertrag von:

- einem Lizenzvertrag,
- einem Know-how-Überlassungsvertrag,
- einem Agenturvertrag,
- einem Handelsvertretungsvertrag,
- einem Kommissionsvertrag,
- einem Markenlizenzvertrag,
- einem Warenlieferabkommen,

abgegrenzt werden.²⁰ Diese Unterscheidung liegt in der Wertschöpfungsstufe, ein Franchisesystem ist eine rein vertikale Kooperationsform zwischen zwei oder mehreren rechtlich unabhängigen Wirtschaftseinheiten, wobei die Filial-, Agentur- und Handelsvertretungssysteme eine horizontale Form der Kooperation darstellen. Der Franchisevertrag kann formfrei zustande kommen²¹, beinhaltet die Elemente eines:

- Kaufvertrages,
- Werkvertrages,
- Pachtvertrages,
- Gesellschaftsvertrages.

¹⁷ Vgl. Ziolkowska M.J. (2010) S.68-72

¹⁸ Vgl. Van Wyk G.J., De Jager (2009) S.908ff

¹⁹ Vgl. Nebel J., Schulz A., Flohr E. (2007) S.180

²⁰ Vgl. Nebel J., Schulz A., Flohr E. (2007) S.181

²¹ Vgl. Barkoff R.M., Selden A.C. (2008) S.38

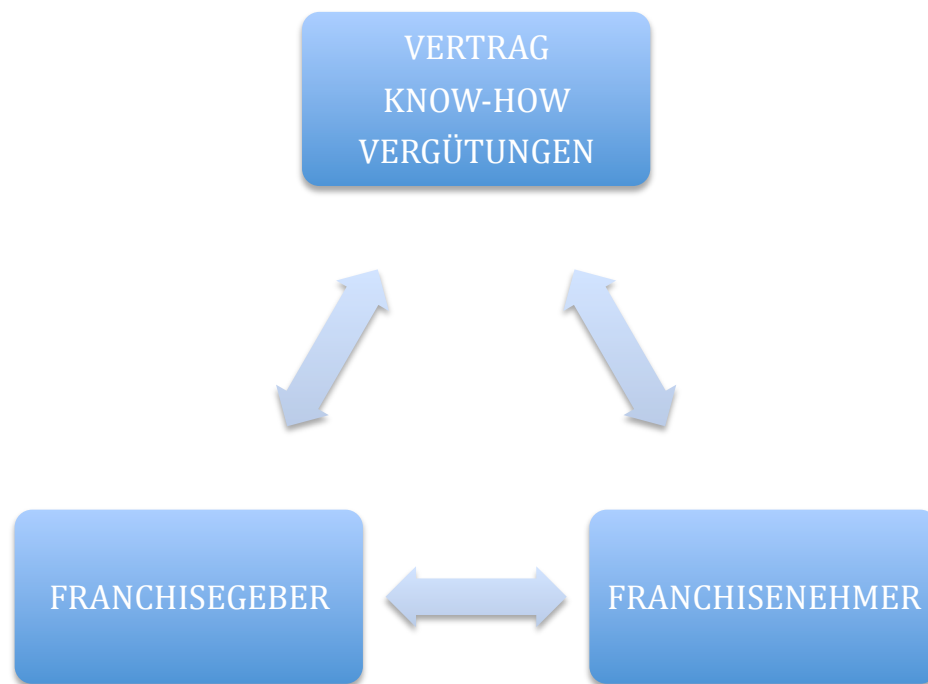


Abbildung 4: Schema des Franchisevertrags – eigene Darstellung

Quelle: Ziólkowska M.J. (2010) S.71

Die Abbildung 4 zeigt ein Schema des Franchisevertrages. Der Vertrag muss ausführlich und klar die Rechte und Pflichten der beiden Vertragsparteien definieren. Der Vertragsgegenstand muss auch transparent festgelegt werden. Es ist vorteilhaft, wenn der Franchisevertrag die Querverweise auf das Konzepthandbuch beinhaltet.²²

²² Vgl. Arnold J. (1997) S.72

3. Vorteile und Nachteile des Franchisings

Mittlerweile sind viele Erfolgsgeschichten bekannt, welche zeigen, dass das Franchisesystem eine hoch effektive Businessvariante ist. Die wohl bekanntesten sind McDonald's, Singer Sewing Machine Company, General Motors, Coca-Cola, Kentucky Fried Chicken, Midas, Century 21, Wendy's and Holiday Inns. Mittlerweile bedienen sich auch andere Wirtschaftsbranchen dieser Strategie, mit der Hoffnung die Position auf dem Markt zu verstärken bzw. zu expandieren. Beispiele dafür sind: Ärzte, Rechtsanwälte, Zahnärzte, Raumausstattungsunternehmen, Nachhilfeorganisationen und Banken.²³

Eine sorgfältig vorbereitete und geplante Zusammenarbeit ermöglicht dabei enorme Chancen für beide Vertragsparteien. Da das Franchising eigentlich ein Win-Win-System darstellt, war es möglich, dass diese Businesspolitik einen weltweiten Erfolg und eine rasche Expansion notieren konnte. Im Folgenden soll anhand einer Stärken-Schwächen-Analyse – sowohl aus der Perspektive des Franchisegebers als auch des Franchisenehmers – dieses Konzept verdeutlicht werden.

3.1. Vorteile aus der Sicht des Franchisenehmers

Zuerst sollen die wesentlichsten Vorteile des Franchisenehmers dargestellt werden.

3.1.1. Bekanntes Produkt oder Dienstleistung

Oft kennen die Kunden schon das angebotene Produkt oder die Dienstleistung, welche der Neugründer anbietet. Diese Tatsache stellt einen signifikanten Vorteil für ihn dar. Jedes Jahres geben die großen Franchiseketten unglaubliche Geldsummen für die Werbung aus, um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf ihr eigenes Produkt bzw. ihre Dienstleistung zu lenken. Große Franchise-Systeme investieren sehr viel Kapital in Werbung im Fernsehen, Radio, Zeitschriften etc. Normalerweise

²³ Vgl. Judd R.J., Justis R.T. (2008) S.33

werden die Werbekosten des Franchisegebers dem Franchisenehmer in Rechnung gestellt, in den meisten Fällen zahlt er diese im Verhältnis zu seinem Ertrag.

3.1.2. Technische und administrative Unterstützung

Ein weiterer wichtiger Vorteil für den Franchisenehmer ist die Tatsache, dass er bei technischen und verwaltungsmäßigen Fragestellungen Unterstützung bekommt. Manchmal kann es nämlich passieren, dass ein unerfahrener Unternehmer in einem bestimmten Business-Sektor eine Franchiseseinheit zu leiten hat. In solchen Fällen wird dieser allerdings mit allen erforderlichen Informationen, Schulungen und Materialien unterstützt. Die Informationen sowie die Schulungen beziehen sich auf die Führung von „day-by-day“ Geschäften oder Verhaltensnormen bei Krisensituationen, die sich im Laufe des Betriebes einer wirtschaftlichen Einheit ergeben. Die meisten Wirtschaftsberater warnen unerfahrene Neugründer davor in einen komplett unbekannten Wirtschaftssector einzusteigen. Das Prinzip des Franchisings bietet jedoch genau diese Möglichkeit an und verspricht dabei einen Erfolg. In der Praxis gibt es zahlreiche Franchisegeber die unerfahrene Franchisenehmer bevorzugen. Der Franchisegeber kann diese Art von Franchisenehmer effizienter ausbilden, ohne das Vorwissen und die Gewohnheiten des Kandidaten zu beeinträchtigen. Den Franchisegebern ist es eigentlich viel wichtiger, dass der neue Franchisepartner motiviert ist einen Erfolg zu erzielen, als dass dieser eine bestimmte Branche gut kennt. Renommiertere Franchisesysteme stellen erfahrene Berater ein, die für einen bestimmten Bereich die Betreuung und das persönliche Coaching der Franchisenehmer sicherstellen. Diese Berater werden üblicherweise von der Systemzentrale delegiert und sorgen dafür, dass der Franchisenehmer geschäftliche, fachliche und unbürokratische Unterstützung bekommt.²⁴

²⁴ Vgl. Judd R.J., Justis R.T. (2008) S.34

3.1.3. Kontrollierte Entwicklungsphase

In Vergleich mit anderen Gründungsmethoden soll die Anfangsphase bei einer Franchisegründung eindeutig rascher erfolgen. Falls das Konzept schon bei den gleichartigen Markt- und Standortkonditionen ausprobiert worden ist, kann mit einer hohen Wahrscheinlichkeit angenommen werden, dass das Vorhaben wieder gelingt. Der Franchisegeber steht mit Rat und Tat dem Franchisenehmer zur Verfügung, was die Sicherheit der Etablierungsphase gewährleistet. Die anfänglichen Investitionsentscheidungen werden häufig gemeinsam getroffen. Der Franchisenehmer soll dabei lernen, welche Operationen und Leistungen erforderlich sind, um erfolgreich auf dem Markt zu handeln. Des Weiteren sind Qualitätsstandards essenzielle Faktoren für eine einheitliche Darstellung des Verbundes, was wiederum die Beibehaltung der Motivation der Mitarbeiter gewährleisten und diese zusammenbinden soll.

Es stellt sich jedoch zugleich die Frage, warum sich ein Franchisenehmer ständig diesen Standards zu unterwerfen hat. Dies lässt sich damit begründen, dass die Qualitätsnormen bereits eingeführt, eingesetzt und erprobt wurden, und dadurch für beide Parteien des Vertrages von Vorteil sind. Beispielsweise zeigt die Praxis, dass, wenn eine Bankpartnerschaftsfiliale ihre Kunden fachlich und professionell bedient und dabei attraktive und günstige Dienstleistungen anbietet, oft neue Kunden gewonnen und alte an die jeweilige Filiale gebunden werden können, was wiederum dem Franchisegeber Profite bringt.

3.1.4. Finanzielle Unterstützung

Der Franchisenehmer benötigt weniger Anfangskapital, als wenn er die Firma alleine gründen würde. Das Know-how und die kontinuierliche Beständigkeit des Systems sowie anerkannte und gewinnbringende Dienstleistungen und Produkte ermöglichen dem Franchisenehmer bereits am Anfang der Zusammenarbeit einen raschen Start am Markt. Die Erfahrung des Franchisegebers hilft auch bei der Organisation des Inventars. Bei einigen Franchisesystemen ist es auch üblich, dass der Franchisenehmer einen bestimmten Geldbetrag vom Franchisegeber erhält, um möglichst zielgerichtet

auf dem Markt anfangen zu können. Es gibt auch andere Faktoren die den unternehmerischen Start vereinfachen, wie z.B. der Zugang zu Datenbanken, Buchhaltung- und Bilanzierungssysteme, eine gemeinsame Versicherung etc.

3.1.5. Wachstumspotenzial

Ein weiterer Vorteil betrifft die generellen Wachstumschancen für den Betrieb eines territorialen Franchisesystems. Ferner unterbindet der Franchise-Ansatz nämlich eine Konkurrenz aus dem gleichen System innerhalb eines bestimmten geographischen Kreises. Es ist allerdings möglich, dass der Franchisenehmer in der Lage ist, nach einiger Zeit eine Lizenz an andere Personen zu vergeben. Diese Möglichkeit steht ihm jedoch nur zur Verfügung, wenn dies im Franchisevertrag mit dem Franchisegeber ausgehandelt worden ist.

Der nächste Pluspunkt liegt in der Tatsache, dass wesentliche Aufgaben von der Systemzentrale übernommen werden, wodurch der Franchisenehmer seine Aufmerksamkeit und Energie dem Kern seiner Aktivität widmen kann.²⁵

3.2. Nachteile aus der Sicht des Franchisenehmers

Die meisten Franchiseverträge betreffen prinzipiell beide Parteien. Diese Vereinbarung bindet somit sehr stark die zwei erfolgsorientierten Seiten. Allerdings ist es so, dass wenn man sich einem Franchisesystem anschließt, mehrere Kompromisse eingegangen werden müssen. Beide Mitglieder der Übereinkunft sind somit voneinander abhängig und es können sich Schwierigkeiten ergeben, wenn eine Partei die zugesagte Leistung nicht erbringt.²⁶ Außerdem haben zahlreiche Franchisenehmer den Eindruck, dass sie eigentlich nicht alleine über das „eigene“ Geschäft entscheiden können. Als eigentlicher „Chef“ muss man sich außerdem bei der Nichterfüllung von dem festgelegten Businessplan rechtfertigen.²⁷ Im Folgenden werden die wesentlichsten Nachteile aus der Sicht des Franchisenehmers aufgezeigt.

²⁵ Vgl. Judd R.J., Justis R.T. (2008) S.35

²⁶ Arnold J. (1997) S.55

²⁷ Vgl. Hofer S. (2007) S.12

3.2.1. Gescheiterte Erwartungen

Beim Prinzip eines Franchisesystems erwartet im Allgemeinen der Franchisenehmer, dass er basierend auf der Kooperation die Geheimnisse der Businesskunst des Franchisegebers kennenlernt, wie z.B. die Art und Weise wie er seine Produkte und Dienstleistungen vermarktet, wie er die Werbung gestaltet oder generell die Marke kreiert. Dies ist auch der Hauptgrund wieso man sich für eine solche Zusammenarbeit entscheidet. Jedoch ist es so, dass wenn der Franchisegeber die Vergütungsprovisionen verschleiert oder unübersichtlich gestaltet, die Erwartungen des potenziellen Franchisenehmers nicht erreicht werden. Die Verträge können für den Franchisenehmer unverständlich sein, wobei nach dem Unterschreiben des Abgemachten es kaum möglich ist nachteilige Passagen zu modifizieren. Für den Franchisegeber ist es daher implizit von großer Bedeutung, dass ein potenzieller Franchisenehmer die psychologisch überlegene Position des Franchisegebers erkennt und respektiert.

3.2.2. Unterstützungskosten

Ein anderer nachteiliger Aspekt des Franchisevertrages kann in den hohen Servicekosten liegen. In manchen Situationen bezieht sich deren Höhe auf eine dubiose bzw. unklare Einschätzung. Zu hoch gestellte Franchisegebühren können das neue Business gleich am Anfang der Existenz ruinieren. Der Franchisenehmer könnte ferner das Gefühl haben, dass die erarbeiteten Gewinne auf unfaire Art und Weise mit dem Franchisegeber geteilt werden müssen.

3.2.3. Starke Abhängigkeit

Diese starke Abhängigkeit des Franchisevertrages hängt mit der ausverhandelten Geschäftsbeziehung zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer zusammen. Der Franchisenehmer kann nämlich sehr stark von den Empfehlungen des Franchisegebers abhängig sein. Die operativen

Entscheidungen, wie z.B. die Preissetzung, das Verhalten in Krisenzeiten, die Anpassung der Strategie, Promotionen etc., werden von der Zentrale getroffen. Somit kann der Franchisenehmer den Überblick über die Marktsituation verlieren und ist gleichzeitig noch stärker an der Rechtsauffassung der oberen Instanz gebunden.²⁸

3.2.4. Konkurrenz innerhalb des Franchisesystems

Überlegenswert ist auch die Tatsache, dass die anderen Franchisepartner die Performanz des eigenen Betriebes beeinträchtigen können. Ein weiterer nachteiliger Faktor für den Franchisenehmer besteht nämlich darin, dass die Zentrale die Qualitätsnormen und Managementstandards innerhalb des Netzwerkes oberflächlich überprüft. Durch die schlechte Performanz oder unkompetente Kundenbedienung der Netzwerkpartner kann daher das eigene Geschäft negativ beeinflusst werden. Normalerweise ziehen die enttäuschten Kunden nämlich das ganze Franchisesystem zur Verantwortung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Franchisenehmer sich genau überlegen sollte, ob die aus einer solchen Zusammenarbeit resultierende Vorteile, wie Schulungen, operative Handbücher, Businesspläne, erprobte Produkte und Dienstleistungen gegenüber den Nachteilen überwiegen. Es soll auch bedacht werden, ob die Rentabilität des Geschäftes überhaupt vorhanden ist und ob die Zusammenarbeitsbedingungen fair gestaltet sind. Es muss dem Franchisenehmer außerdem immer klar sein, dass obwohl er Geschäftsinhaber ist, er sich den auferlegten Regeln, Standards und Umsatzquoten unterordnen muss.

²⁸ Vgl. Judd R.J., Justis R.T. (2008) S.38

3.3. Vorteile aus der Sicht des Franchisegebers

Viele Manager von Unternehmen, die bereits einen Erfolg am Markt erzielen konnten, sind meistens an weiteren Entwicklungsmöglichkeiten interessiert. Die menschliche Natur motiviert uns zur Weiterentwicklung. Menschen sind ehrgeizig, streben nach Glück und auch finanzielle Aspekte bringen uns oft dazu neue Entwicklungswege zu finden, um dabei höchstmögliche Profite zu erzielen.²⁹ Das hierzu passende Wort der Synergie beschreibt im Allgemeinen die positive Auswirkung des Zusammenschlusses von zwei oder mehreren Unternehmen. Durch den Gewinn von neuen Businesspartnern bekommt das Franchiseunternehmen mehr Anteile am Markt³⁰ und es können somit mehrere Produkte bzw. Dienstleistungen verkauft und angeboten werden. Der Franchisegeber erhofft sich dabei, dass das Wachstum seiner Businessidee durch neue Synergien gefördert wird. Dies ist jedoch nicht immer automatisch der Fall bei einem Franchisesystem.

Außerdem fallen im Vergleich zu einem Filialsystem die Personalkosten (Suche und Wahl) großteils weg. Es werden nur die entsprechenden Franchisepartner gesucht und nach geeigneten Kriterien ausgewählt. Das Personal wird direkt von den einzelnen Franchisestellenleitern beschaffen. Der Franchisenehmer setzt sein persönliches Wissen und seine Zeit ein, wodurch enorme Fixkosten des Gesamtsystems erspart werden können. Klarerweise sind auch Ähnlichkeiten zu einem Filialsystem vorhanden, jedoch wird durch die Franchisebildung das Marketingkonzept effizienter und wirksamer realisiert, wobei hierfür der direkte Zutritt des Franchisegebers zum Markt ausschlaggebend ist.³¹

²⁹ Vgl. Ziółkowski-Berman S.M. (2005) S.305

³⁰ Vgl. Lumby S., Jones C. (2003) S.554

³¹ Vgl. Boehm H., Kuhn G., Skaupy W. (1980) S.22

3.3.1. Ausbau des Unternehmens

Die meisten Betriebe wachsen indem das Vertriebssystem insofern reorganisiert wird, um mehrere Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten zu können. Die Expandierungskosten sind normalerweise sehr hoch und Franchising bietet hier die Möglichkeit diese Kosten über mehrere Systemmitglieder zu teilen. Außerdem wird durch die Franchisekettenbildung das wirtschaftliche Risiko diversifiziert. Der Franchisegeber entscheidet selbst, wo neue Partnerschaftsstellen eröffnet werden, welche Dienstleistungspalette angeboten wird und wie viel er für das neue Lokal investieren wird. Das Franchiseunternehmen erfordert weniger Führungsstellen, wodurch geringere Personalkosten entstehen. Dieses führt wiederum dazu, dass die Überwachungs- und Kontrollkosten herabgesetzt werden. Es ist natürlich leichter einen Partner zu finden, wenn ein Businesskonzept Wachstum und Rentabilität verspricht. Wachstum kann jedoch auch negative Konsequenzen für das Unternehmen mit sich führen. Beispielsweise könnte der Prozess außer Kontrolle geraten, was wiederum folgende Auswirkungen haben könnte:

- Unstimmigkeit innerhalb des Betriebes,
- Zusammenbruch der Kommunikation,
- Koordinationsprobleme,
- Geldstrombeeinträchtigungen

Auf der anderen Seite ermöglicht ein schnelles und kontrolliertes Wachstum eines Unternehmens den Franchisegeber sich sorgfältig auf die operative Planung, Marktanalyse, Markteinschätzung, Qualitätskontrolle sowie Strategien zur Verbesserung des Franchisesystems zu konzentrieren.

3.3.2. Motivation

Ein anderer Vorteil für den Unternehmer, welcher sein Business erweitern möchte, kann in der Gegebenheit gesehen werden, dass der Franchisenehmer üblicherweise motivierter ist als der Filialenmanager. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, dass als er als Unternehmensinhaber einen stärkeren Bezug zu seiner Firma hat. Oft ist der Franchisenehmer eine einflussreiche Person am lokalen Markt oder hat eine tiefgründige Kenntnis wie

sich die Nachfrage in seiner Region entwickelt, wodurch er besser und schneller auf die sich ständig ändernde Umwelt reagieren kann.³²

3.3.3. Economies of Scale and Scope

Der Franchisegeber kann durch die Erweiterung seines Betriebes profitieren, indem er mehr Verhandlungskraft bekommt sobald seine Anschaffungszahlen ansteigen. Prinzipiell kann ein Franchisesystem die Kosten der Beschaffung und Lagerung senken. Der Begriff Economies of Scope kann als ein Kostensynergieeffekt angesehen werden. Beispielsweise ist es bei Banken oft so, dass wenn Partner miteinander zusammenarbeiten höhere Kredite gewährt werden können und somit das Geld zu besseren Kondition ausgeliehen werden kann.³³

3.3.4. Andere Vorteile

Da der Franchisenehmer eigenes Kapital investiert, können die Mittel auch für andere Ziele als lediglich Expansion verwirtschaftet werden. Es kommt zu einer schnelleren und gründlicheren Marktpenetration. Das wirtschaftliche Risiko wird über mehrere Einheiten zerstreut.³⁴

3.4. Nachteile aus der Sicht des Franchisegebers

Franchise ist keine Lösung, die automatisch einen spektakulären Erfolg mit sich bringt. Das Nutzen des fremden Kapitals um Expansionsvorhaben zu realisieren klingt verlockend, ist aber gleichzeitig mit einigen Gefahren und potenziellen Kraftbeanspruchungen verbunden. Als einer der größte Herausforderung für den Franchisegeber, sehen (Judd & Justis, 2008) die Kontrolle über die Ausweitung des Franchisesystems und die Überwachung der Funktionsweise der einzelnen Geschäftsbereiche. Auf der anderen Seite kann

³² Vgl. Judd R.J., Justis R.T. (2008) S.38-39

³³ Vgl. Freixas X., Rochet J.C. (2008) S.18

³⁴ Vgl. Ziolkowska M.J. (2010) S.48-50

es jedoch auch passieren, dass sich im Laufe der Zeit das Geschäft schlecht entwickelt und dabei das Franchisesystem sogar unbrauchbar wird.³⁵

3.4.1. Limitierte Kontrolle

Die unternehmenseigenen Einheiten bieten prinzipiell mehr Kontrolle als die Franchisestellen. Änderungen können dabei radikaler durchgeführt werden und die Mission sowie die Marktsegmente des Unternehmens können schneller und effizienter angepasst werden. Die Kündigung von inadäquatem Personal erfolgt ebenfalls viel einfacher, wenn man das Recht hat über die Personalbesetzung selbst zu entscheiden.

3.4.2. Erwartetes Return on Investment

Üblicherweise wartet der Franchisegeber zwei bis drei Jahren bis er sein investiertes Kapital zurückerlangt. Er könnte wahrscheinlich das Kapital für die Expandierung günstiger vom Eigenkapitalgeber oder einem Finanzinstitut bekommen.

3.4.3. Die Rekrutierung des geeigneten Franchisenehmers

Die meisten potenziellen Franchisepartner haben kaum Erfahrung in der Branche und verfügen außerdem über unzureichende Finanzmittel, um sofort mit einem neuen Business anfangen zu können. Außerdem ist ein künftiger Franchisenehmer oft über die erforderliche Zeitaufwendung, Verantwortung und rechtliche Unterordnung gegenüber dem Franchisegeber nicht im Klaren.

³⁵ Vgl. Judd R.J., Justis R.T. (2008) S.39

3.4.4. Kommunikationsprobleme

Wie in jedem Businessverhältnis können Kommunikationsmissverständnisse entstehen. Der Franchisenehmer kann unerwartet das Gefühl bekommen, dass er unabhängig von dem Franchisegeber, die strategische Beschlüsse treffen kann. Wenn diese Kompetenz vertraglich nicht vereinbart worden ist, macht sich der Franchisenehmer strafbar. Von großer Bedeutung sind daher die im Vertrag definierten Prämien- und Gebührenklauseln. Diese müssen transparent und im Einzelnen ausgehandelt werden. Den Parteien muss dabei klar sein, dass nur über eine Kooperation gemeinsame Ziele realisiert werden können.

3.4.5. Verlust der Handlungsfreiheit

Während ein unabhängiger Businessinhaber sein Geschäft beliebig gestalten kann, ist es bei einem Franchisesystem so, dass Promotionstätigkeiten, die Auswahl der Firmenpolitik, Organisationsziele etc. gemeinsam mit dem neuen Franchisenehmer konsultiert werden müssen. Grundsätzlich sind alle Bedingungen unter welchen der Businessbesitzer Änderungen vornehmen darf im Vertrag festgehalten, wie z.B. zu welchen Zeitpunkten einzelne Schritte zwischen den Partnern besprochen werden müssen und in welchen Fällen der Franchisenehmer selbst Entscheidungen treffen darf. Seine Geschäftsfreiheiten sind somit begrenzt.³⁶

³⁶ Vgl. Marta Joanna Ziółkowska „Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu“ (2010) S.50-51

4. Franchising in Polen

In den vorigen Kapiteln wurden die Grundprinzipien des Franchisesystems dargestellt, sowie die Vorteile und die Nachteile für die beiden Parteien des Vertrages. Die unterschiedlichen Franchisesysteme haben bewiesen, dass diese Expandierungsmethode den Erfolg in viele Bereichen der Wirtschaft mit sich bringt. Die entsprechend vorbereiteten Kooperationsbedingungen und Unternehmenswachstumsprozesse sichern die wirksame Anwendung dieser Strategie. Als Ausgangspunkt für die unten stehende Analyse, ist die Verwendung der Franchise in den Entwicklungsprozessen von Banken in Polen. Zuerst wird aber ein kurzer genereller Überblick über das polnische Franchising verschafft.

4.1. Genereller Überblick von Franchising in Polen

Heutzutage kann man eine dynamische Entwicklung am Franchisemarkt in Polen sehen. Von Jahr zu Jahr steigt sowohl die Anzahl von Franchiseketten als auch die Anzahl von Franchisepartnerschaftsstellen. Die ersten Franchisesysteme kamen vor ca. 20 Jahren nach Polen. Als Auslöser dafür sieht man die politische und wirtschaftliche Wandlung. 1989 eröffnete Yves Rocher die erste Parfümerie, die nach den Franchiseprinzipien agiert hat. Im Jahr 2000 bildete sich der Polnische Franchise Verband. Danach entwickelte sich diese Businessstrategie mit einem überraschenden Tempo. In dieser Arbeit bezieht sich die Analyse auf die Jahre 2002 bis 2012. Die meisten Informationen und Daten, die bei dieser Untersuchung verwendet werden, wurden vom Consulting Unternehmen „Profit System“ erlangt, das jährlich die wirtschaftlichen Berichte über die Entwicklung des Franchisings in Polen erstellt.³⁷ Wie in Abbildung 5 zu sehen, ist die Anzahl der Franchisenetzwerke in den Jahren von 2002 bis 2011 um das knapp 4,5-fache gestiegen, spektakulär aber ist die Tatsache, dass die Zahl der Franchisepartnerschaftsfilialen auch um das 4-fache anwuchs. Diese

³⁷ Vgl. Berichte von Michał Wiśniewski / Leiter der Franchiseberatungsabteilung der Firma Profit System.

Quelle: <http://profitsystem.pl/komentarze> (abgerufen am 31.08.2012)

Entwicklung wurde in Abbildung 6 dargestellt. Im Jahr 2011 gab es 746 Franchisesysteme und 42.522 Franchisepartnerschaftsstellen.

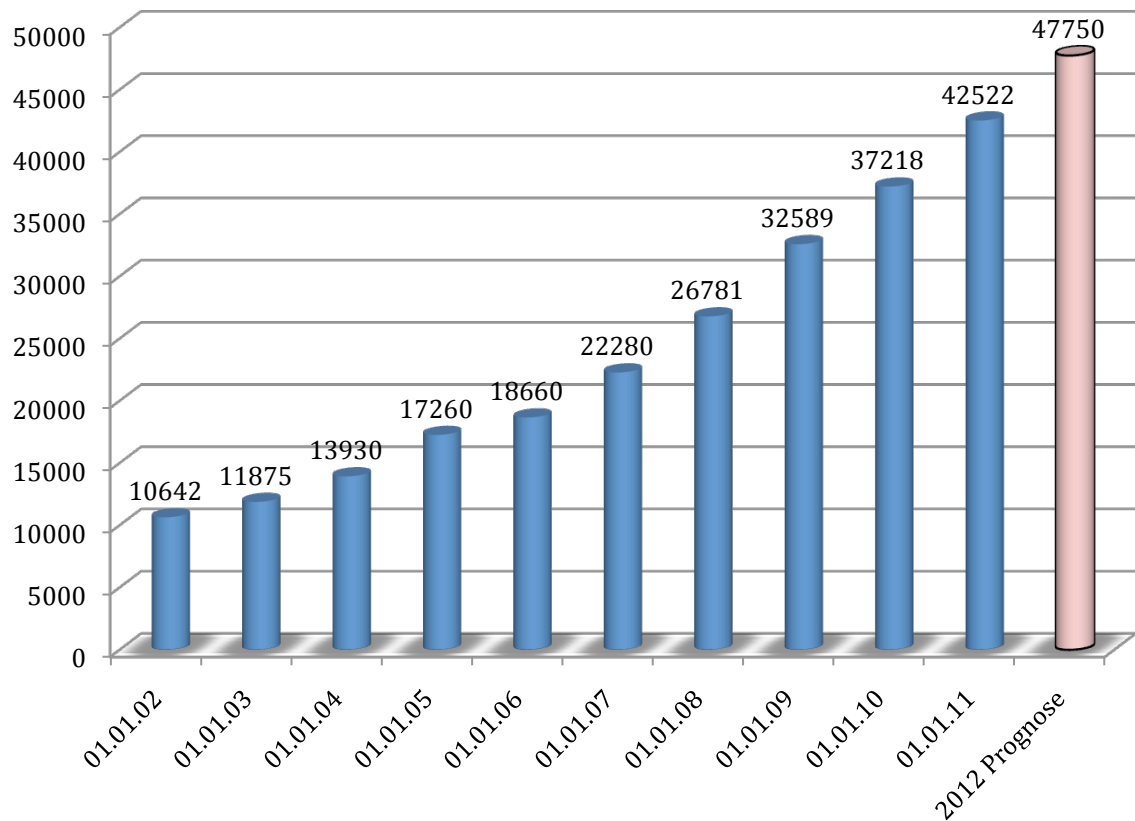


Abbildung 5: Anzahl der Franchisegeschäften in Polen von 2002 bis 2012 - eigene Darstellung.

Quelle: Berichte der Firma Profit System

Die beiden Abbildungen 5 und 6 beinhalten auch die Prognosen für 2012 und wie man sehen kann, diese Zahlen versprechen wieder einen Anstieg, sowie bei der Anzahl der Franchisesysteme als auch bei der Anzahl der Franchisegeschäften in Polen.

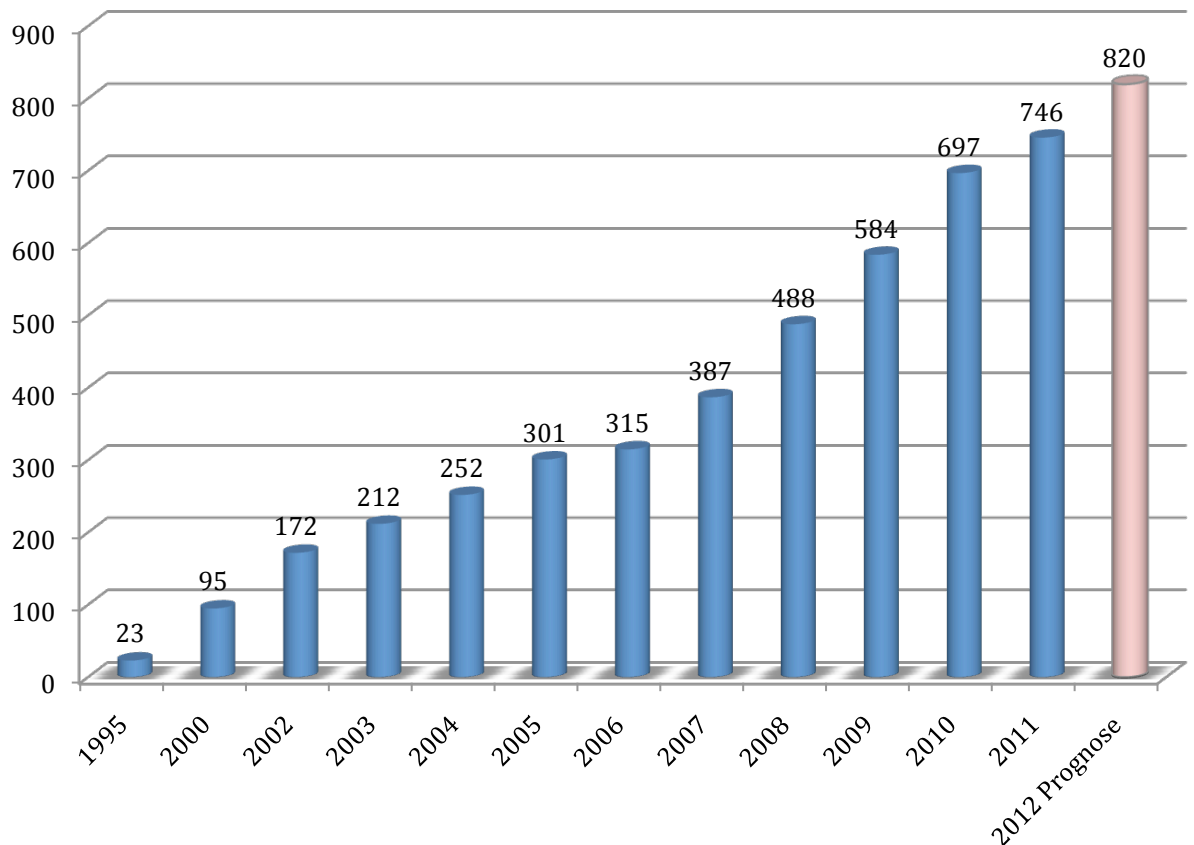


Abbildung 6: Anzahl der Franchisesysteme in Polen bis 2012 - eigene Darstellung

Quelle: Berichte der Firma Profit System

Unabhängige kleine Lebensmittelgeschäfte bildeten die zahlreichste Gruppe, die sich für die Franchise Kooperation entschlossen hat. Es haben sich nämlich 21.000 kleine Geschäfte an große Franchisenetzwerke angeschlossen. Dynamisches Wachstum erzielten auch die Rechts- und Wirtschaftsberatungsnetzwerke deren Anzahl um 42% gestiegen ist. Die Immobilienagenturen hatten 35% mehr Vertreter als im Jahr 2010. Die größte Auswahl der Franchisemarken bietet die Bekleidungsbranche. Es gibt 163 Bekleidungsfirmen die ihre Produkte durch Franchising in Polen vermarkten. Die Gastronomiebranche entwickelte sich auch energisch. Im Jahr 2011 entstanden 20 neue Franchisesysteme, es gibt insgesamt 111 Marken in dieser Branche. Der starke Wettbewerb und die steigenden Kundenanforderungen bringen die Franchisegeber zu einer ständigen Weiterentwicklung und auch zur Kontaktaufnahme mit den anderen Netzwerken. Es entstehen Synergieeffekte und die verbundenen Marken erreichen breitere Zielgruppen. Für solche

Kooperation entschloss sich McDonald's und das Warenhaus Carrefour oder Tesco mit Auto - Spa Autowaschanlagen.

Laut dem Bericht der Firma Profit System über Franchising in Polen, vom 20. März 2012, gab es 555 polnische Franchisesysteme und 191 welche aus dem Ausland kommen. Polnische Systeme expandieren auch im Ausland, insbesondere in den Länder wie der Tschechischen Republik, der Slowakei und der Ukraine. Grundsätzlich handelt es sich hierbei um Bekleidungsmarken wie Cropp Town, Reserved, House, Diverse oder Atlantic. Die Franchiseketten bieten immer mehr neue Arbeitsplätzen. Im Jahr 2002 fanden 120.000 Menschen Beschäftigung im Franchisesektor und im Jahr 2012 waren das schon über 200.000 Personen. Diese Zahlen haben sich durch die Krise jedoch noch verringert, da im Jahr 2008 bereits über 225.000 Menschen dank der Franchisesysteme einen Arbeitsplatz hatten. Franchisesysteme haben eine signifikante Wirkung auf die Minderung der Arbeitslosenquote in kleinen und mittelgroßen Städten. Das Wachstum der Franchise in Polen ist allerdings niedriger als in den Ländern, wo diese Expansionsstrategie schon länger verbreitet ist. Diese Tatsache ist darauf zurückzuführen, dass die polnischen Förderungsprogramme für junge Unternehmen immer noch schwach entwickelt sind bzw. nicht genug Finanzmittel erhältlich sind, um alle Neugründer bei ihren Vorhaben subventionieren zu können. In Polen tragen Franchisesysteme ca. 9% zu dem BIP bei. Dieses Verhalten ist immer noch klein im Vergleich mit dem Weltführer in diesem Bereich. In den Vereinigten Staaten von Amerika generieren Franchisesysteme ca. 15%. Ebenso sind die Umsätze in Polen wesentlich geringer als in den anderen Ländern der Europäischen Union. Zum Vergleich haben im Jahr 2011 die deutschen Franchisesysteme über € 60 Mld. erwirtschaftet, die polnischen wiederum weniger als die Hälfte davon. Der wirtschaftliche Abschwung verursachte, dass die Franchisegeber ihre Leistungspakete flexibel anpassen mussten, sowie die Einkünfte diversifizieren. Die Bereitschaft, das Angebot auf eine möglichst breite Gruppe von potenziellen Partnern zu gestalten, führte zur Entwicklung von neuen Konzepten. Franchisegeber bieten ihren Partnern Modelle an, bei denen die Höhe der erforderlichen Investitionen sehr gering ist. Multibands stellt auch ein solches Konzept dar. Hier bietet eine Partnerschaftsstelle die Produkte von mehreren Marken an.

4.2. Finanzierung von Franchisesystemen in Polen

Die Deutsche Bank PBC in Polen ist die erste und bisher die einzige Bank, die ein komplexes Kreditierungspaket für Franchisesysteme am Markt anbietet. Das Finanzprodukt heißt „db FranchiseFinance“. Diese Kredite bekommen nur die Franchisepartner eines Systems, das seine Betriebsstätte in Polen hat. Es wird der Franchisenehmer finanziert - die ganze Franchisekette wird jedoch genau unter die Lupe genommen und ihre Performance ist für die Kreditgewährung ausschlaggebend, was wiederum einen Vorteil für den Franchisenehmer darstellt. Dieses Produkt bietet eine flexible und vielseitige Finanzierung an. Man kann diverse Kredite auswählen, je nach dem welche finanzielle Anforderungen das Franchisenetzwerk bzw. der Franchisepartner hat.³⁸ Seit 2011 bietet eine kleine Bank „FM Bank“ auch ein Finanzprodukt für Franchisenehmer an. Sie können einen Kredit bis ca. € 20.000 in Anspruch nehmen. Voraussetzung hierfür ist, dass der Partner schon den Franchisevertrag unterzeichnet hat und das Franchisenetzwerk seit mindestens zwei Jahren existiert. Prinzipiell sollte man sich nicht nur auf die finanziellen Produkte für Franchising beschränken, es gibt zahlreiche Banken, die keine solchen Pakete anbieten, aber Franchisesysteme finanzieren. Als Beispiel kann man die ING Bank angeben, zu deren Kunden McDonald's gehört. Ein anderes Modell der Franchisefinanzierung ist wenn man eine Bankfiliale führen will. Solche Banken haben keine Finanzierungspakete für Franchisesysteme, stellen aber den eigenen Franchisenehmer günstige Kredite für die Eröffnung von einer Partnerschaftsstelle zu Verfügung. Dies bedeutet, dass der Franchisenehmer das zugewiesene Geld für Errichtung und Ausstattung seiner eigenen Bankfiliale verwenden kann. Einige Franchisesysteme suchen alleine für ihre Partner eine externe Finanzierung oder entscheiden sich selbst für die Übernahme der Gründungskosten einer neuen Stelle. Als Beispiel dafür ist die Firma „Auto – Spa“ aus Breslau, die berührungslose Autowaschanlagen betreibt und selbst die Kredite aufnimmt, um neue Partner finanzieren zu können. Es wird ein Franchisevertrag zwischen den beiden Parteien abgeschlossen, der besagt, dass die Tilgung erst nach einem Jahr des Betriebes beginnt. Der Partner wird erst der Eigentümer der Autowaschanlage,

³⁸ <https://www.deutschebank.pl/klienci-biznesowi/finansowanie/finansowanie-sieci-franczyzowych.html> (abgerufen am 01.09.2012)

wenn er die letzte Rate des Kredits begleicht. Der Partner muss dem Franchisegeber eine Sicherheit in Form eines Wechsels abgeben. Die Bank BZ WBK investiert in eine Partnerschaftsstelle rd. € 10.000, das Geld wird für die Anschaffung von elektronischer Ausrüstung (wie Computer, Terminals, Drucker und Software) und Werbematerial verwendet. Eine andere Methode, wie der Franchisegeber dem Franchisenehmer helfen kann, ist die Unterstützung bei der Warenbeschaffung. Die Zahlungsfristen werden verlängert oder das Sortiment im Geschäftsladen wird am Anfang durch das Franchisennetzwerk gefördert.

Die Franchisesysteme behaupten, dass viele Unternehmer sich dieses wirtschaftliche Konzept leisten können. 40% der Franchisegeber argumentieren, dass die potentiellen Franchisenehmer ca. € 12.500 Startkapital benötigen, um unter einer bekannten Marke die Produkte bzw. die Dienstleistungen am Markt anbieten zu können. Über die Hälfte verlangt sogar keine Startprovision. Die Investitionen die bei einer Gründung erforderlich sind, zeigt die Abbildung 7.

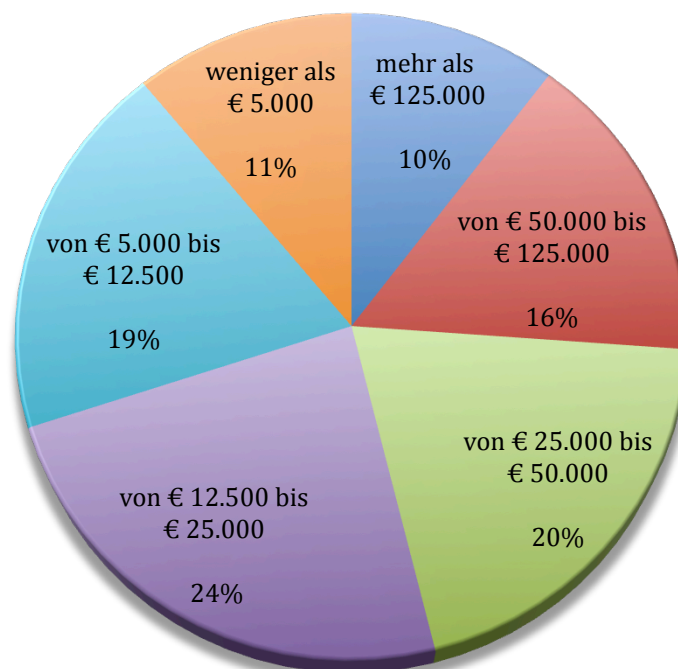


Abbildung 7: Die Höhe der Investitionen bei der Gründung einer Franchisestelleerrichtung – eigene Darstellung.

Quelle: Der Bericht der Firma Profit System
<http://profitsystem.pl/usr/stuff/informacja-prasowa-rosna-inwestycje-we-franczyze.pdf> (abgerufen am 01.09.2012)

Bei knapp 25% der Fälle benötigt der Franchisenehmer von € 12.500 bis € 25.000. Ca. 54% zeigen Systeme, die weniger als € 25.000 für die Errichtung benötigen. Die durchschnittliche Höhe der Investition liegt bei ca. € 65.000. Die großen Einkaufshäuser und Tankstellen zählen zu den Branchen, bei denen man am Anfang das höchste Kapitalvolumen einkalkulieren muss - die Investitionsquote kann sogar €1,25 Millionen betragen.³⁹

4.3. Entwicklung der Franchise im Bankensektor während der Finanzkrise.

In dieser Arbeit beginnt die Analyse der Entwicklung der Franchisesysteme im Bankensektor Polens mit Ende des Jahres 2007. Hierfür sollte man sich die wirtschaftliche Lage zu diesem Zeitpunkt in Erinnerung rufen. Das Jahr 2007 verbinden Wirtschaftler mit dem Beginn der Finanzkrise, als am 9. August 2007 die Zinssätze an den internationalen Märkten drastisch in die Höhe stiegen. In Folge dessen gingen zahlreiche Finanzinstitute in Konkurs. Die Banken deklarierten weltweit, dass sie nicht ausreichend liquide Mittel hätten, um ihre Verbindlichkeiten zu begleichen. Der größte Auslöser der Krise war jedoch der Zusammenbruch der Lehman Brothers Bank am 15. September 2008. Die US Regierung und Federal Reserve Bank hatten zum ersten Mal kein Rettungspaket für das große Unternehmen bereitstellen können. Danach sank die Produktion und es wurden unterschiedliche Sparmaßnahmen in großen Betrieben getroffen um die Krisenzeit zu überstehen. Als sich die Finanzmärkte langsam erholten, kam die Bankenkrise plötzlich nach Europa und hat dabei insbesondere die griechische Finanzwirtschaft getroffen. Die im Folgenden dargestellten Diagramme zeigen die Evaluation von ausschlaggebenden wirtschaftlichen Parametern.

³⁹ Bericht der Firma Profit System von 7 Juli 2011: <http://profitsystem.pl/usr/stuff/informacja-prasowa-rosna-inwestycje-we-franczyze.pdf> (abgerufen am 01.09.2011)

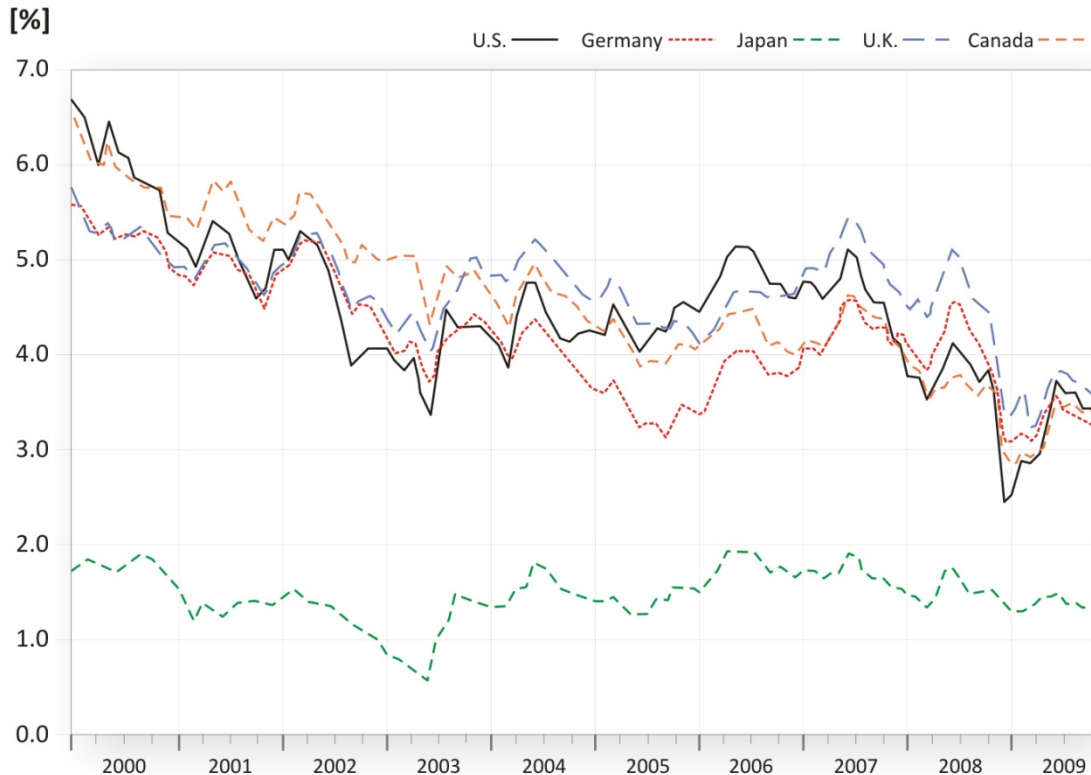


Abbildung 8: Entwicklung der zehnjährigen Staatsanleihen von 2000 bis 2009 - eigene Darstellung.

Quelle: The U.S. Federal Reserve Board
<http://www.federalreserve.gov/pubs/ifdp/2010/1002/ifdp1002.htm> (abgerufen am 28.08.2012)

Abbildung 8 zeigt die Schwankungen der bekanntesten Staatsanleihen. Es ist zu sehen, dass die Investoren das Vertrauen in Staatsanleihen verloren haben als die Finanzkrise aufbrach. Die Banken bewerteten die einzelnen Staatsanleihen nicht mehr so hoch wie vor der Krise.

Die Abbildung 9 illustriert die Entwicklung und das Verhalten der Banken während der Krise. Der sogenannte LIBOR (London Interbank Offered Rate) beschreibt den Zinssatz zu dem international tätige Banken ihre Geschäfte abwickeln. Wenn sich andere Banken gegenseitig Kredite gewähren, orientieren sie sich ebenfalls an diesem Zinssatz. Mitte 2004 begannen die Banken skeptisch untereinander Geldgeschäfte zu tätigen. Die Zinssätze sind signifikant gestiegen und erst im Jahr 2010 hat sich die Situation beruhigt.

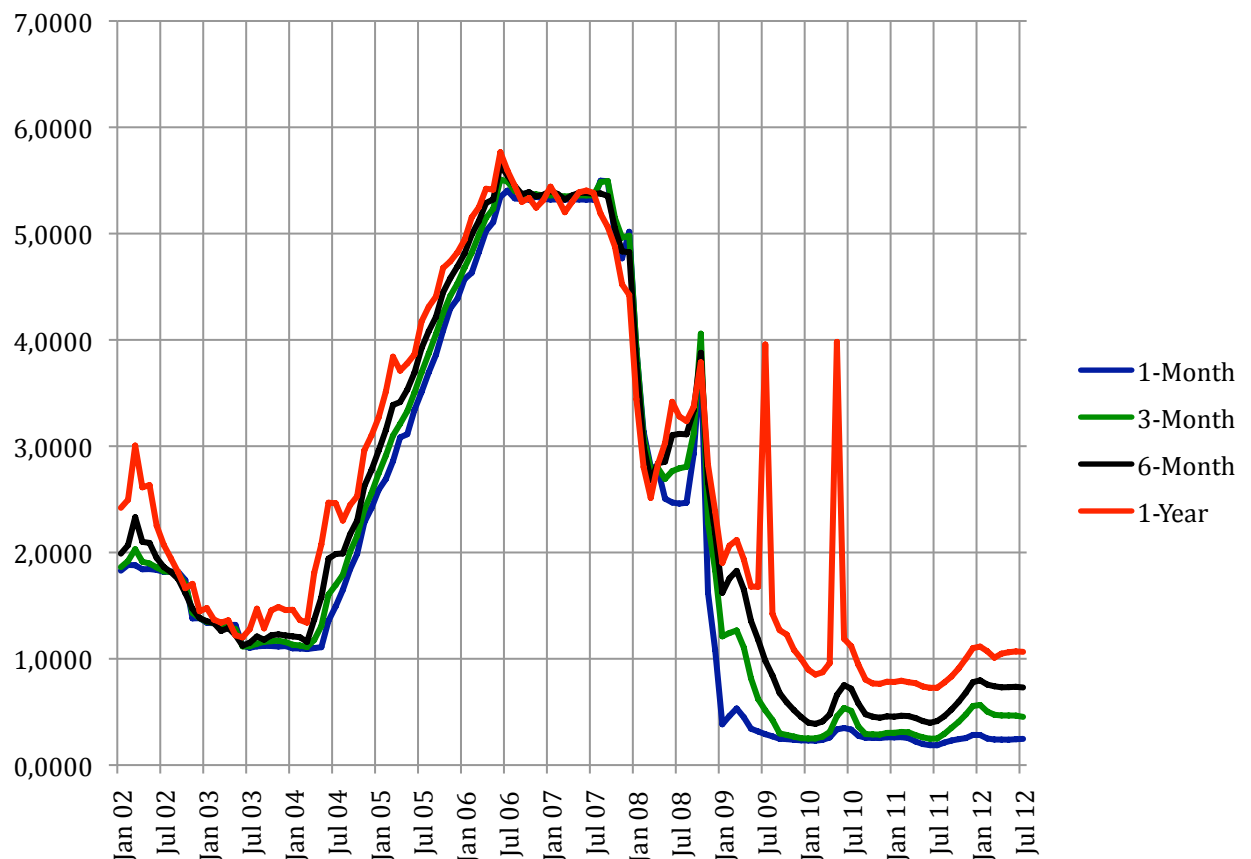


Abbildung 9: Entwicklung des LIBOR von 2002 bis 2012 - eigene Darstellung.

Quelle: http://www.fedprimerate.com/libor/libor_rates_history.htm

(abgerufen am 28.08.2012).

Die Abbildung 10 zeigt die Differenz zwischen den Parametern LIBOR und overnight indexed swap. Diese Kennzahl enthüllt, ob das Bankensystem richtig funktioniert.

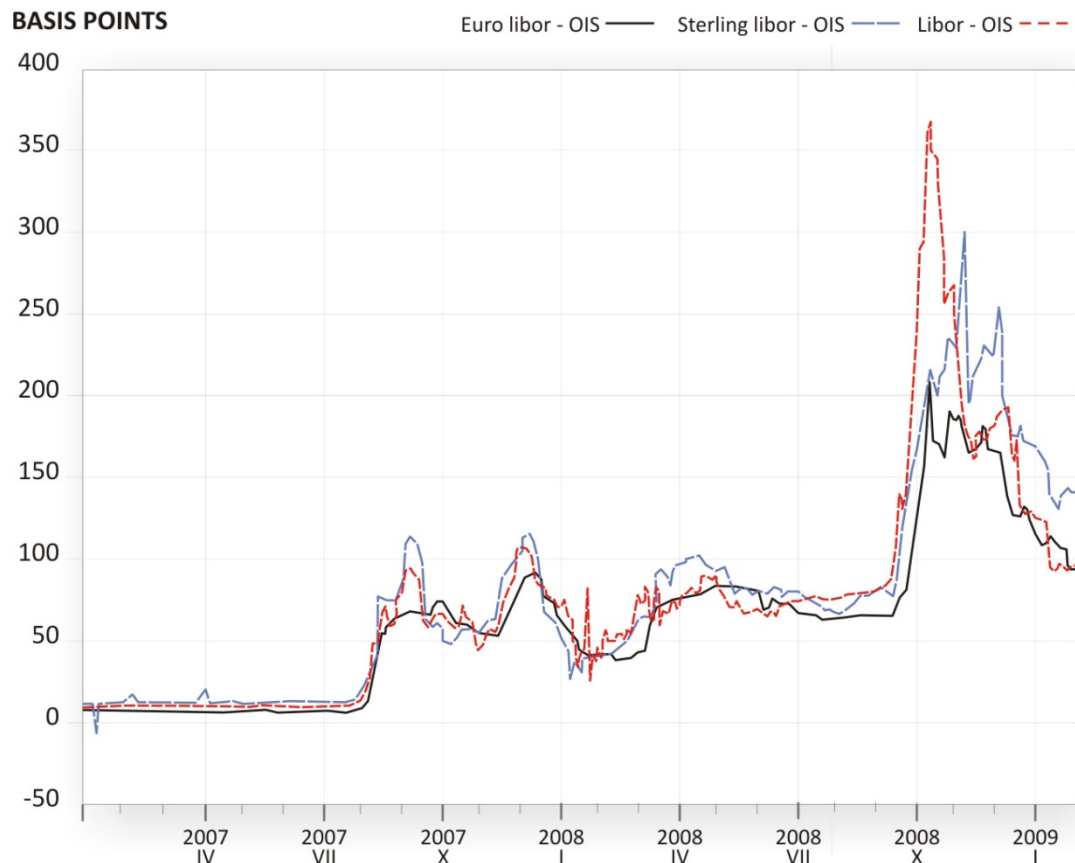


Abbildung 10: LIBOR - Overnight indexed Swap - eigene Darstellung.

Quelle: The U.S. Federal Reserve Board

<http://www.federalreserve.gov/pubs/ifdp/2010/1002/ifdp1002.htm>

(abgerufen am. 28.08.2012)

Die letzte Abbildung aus diesem Kapitel zeigt wie sich die Zinssätze in unterschiedlichen Ländern verhalten, wenn sich die Zinssätze in den USA ändern. Laut dem Bericht vom U.S. Federal Reserve Board weisen Kanada und die EU-Länder die höchste Korrelation auf. Daraus lässt sich schließen, dass wenn die Zinsen in den USA steigen, gleichzeitig auch die Zinsen in den oben erwähnten Ländern steigen.

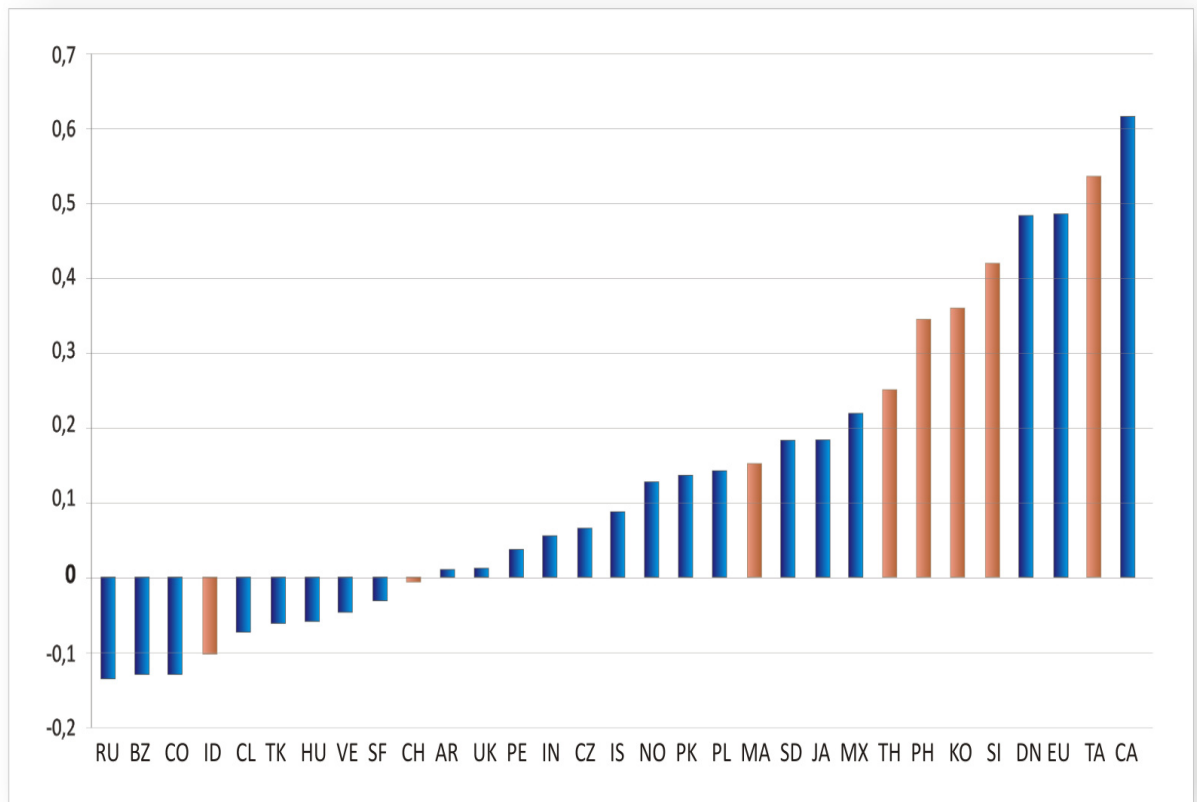


Abbildung 11: Korrelation der Zinssätzen unterschiedlichen Länder mit U.S interest rate - eigene Darstellung.

Quelle: The U.S. Federal Reserve Board
(<http://www.federalreserve.gov/pubs/ifdp/2010/1002/ifdp1002.htm> (abgerufen am 28.08.2012))

Diese wirtschaftliche Konjunktur war besonders ungünstig für die Expandierung. Trotzdem haben zahlreiche Banken zu dieser Zeit neue Filialen errichtet, die nach dem Franchisemodell funktionieren konnten. Solche Filialen platziert man in der Regel in kleineren Städten. Im Jahr 2010 begann aber die richtige Krise, die meisten Banken wurden schwer davon betroffen und die Anzahl der Partnerschaftsfilialen verringerte sich erheblich.

4.4. Franchising im Bankensektor in Polen von 2008 bis 2012

Die erste Bank, die nach dem Franchiseprinzip expandiert hat, war die Bank PKO BP. Die erste franchiseähnliche Filiale wurde in Thorn (Toruń) 1952 errichtet. In den besten Jahren gab es knapp 5.000 PKO BP Agenturen. Wegen der wirtschaftlichen und politischen Wirren nahm die Anzahl der Franchisefilialen dieser Bank stetig ab. Erst im Jahr 2008 wurden mehr neue Partnerschaftsstellen dieser Bank eröffnet als alte geschlossen. PKO BP zählt zu den Banken, deren Franchisepartner (Multifranchisenehmer) mehr als eine Franchisefiliale führen. Das erste moderne Franchisekonzept bei den Banken wurde 2003 von Dominant Bank entwickelt. Die Franchisefiliale funktionierte nach den gleichen Kriterien wie eine bankeigene Filiale d.h. es wurden gleiche Produkte und Services angeboten. Diese Finanzinstitute wurden aber nur in den großen Städten eröffnet. Die Bank BPH entschloss sich für eine andere Strategie - innerhalb von 2 Jahren baute BPH ein Netzwerk, bestehend aus 450 kleinen Einheiten, auf. Im Jahr 2007 begann die Eurobank ihre Expandierung durch das Franchising. Die Eurobank stellte allen seinen Partnern sein ganzes Dienstleistungsprogramm und das eigene Bankensystem zur Verfügung. Im Jahr 2008 kamen andere Banken auf die gleiche Idee wie Eurobank, unter anderen Getin Bank, Invest Bank und Bank Zachodni WBK. Trotz der Finanzkrise 2008 war die Konjunktur besonders gut für die Errichtung von neuen Partnerschaftsstellen. Sie entstanden grundsätzlich in den kleinen und mittelgroßen Städten, da die Errichtungskosten wesentlich geringer waren, als in den großen Städten. Die Partner verdienten vor allem durch den Verkauf der Hypothekendarlehen, kleinen Cash-Darlehen und Kreditkartenoperationen. Anfang 2009 begann Alior Bank sein Netzwerk zu etablieren, Ende des Jahres gab es schon 45 Filialen, die nach dem Franchiseprinzip funktionierten. Die Alior Bank Zentrale verlangte von den potenziellen Partnern eine Startinvestition in der Höhe von € 12.500. Im Jahr 2009 war die Krise im Bankensektor besonders spürbar, weshalb zahlreiche Banken begannen ihre Netzwerke abzubauen. MBank schloss 25 Filialen und Ende 2009 gab es nur mehr 55 dieser Einrichtungen. Mit diesem Problem kämpfte auch die Polbank, 29 Filialen wurden geschlossen und es blieben nur 117. Diese Rückgänge waren direkt mit dem eingeschränkten Dienstleistungsprogramm der

Partnerschaftseinrichtungen verbunden. Diese waren grundsätzlich mit der Vergabe von den Hypothekendarlehen beschäftigt. Die Systemzentralen hatten jedoch die Vergabe von diesen begrenzt, was die Partnerschaftsinstitute schwer traf. Die Verkaufszahlen gingen nach unten und viele Franchisenehmer waren gezwungen die Geschäfte zu schließen. Es stellte sich heraus, dass die Banken die ihre Einkommensquellen angemessen diversifiziert hatten, von der Finanzkrise nicht betroffen waren. Während der Krise gewannen die ältesten und bekanntesten Bankensysteme wie PKO BP, Pekao SA und BZ WBK an Popularität. Die neue Marken wie DnB Nord, Alior Bank, Eurobank und Getin verzeichneten signifikante Anstiege. Das Jahr 2010 brachte für die meisten Banksysteme viele Herausforderungen mit sich und zeigte einen unmittelbaren Einfluss des Produktangebotes auf die Form und Kondition des Franchisenetzwerkes. Offiziell gab keine Bank bekannt, dass sie auf das Franchisekonzept verzichtet - einige Banken hatten jedoch mit der weiteren Entwicklung aufgehört. Die Banken, die über Franchisepartnerschaftsstellen expandierten, hatten sich entschieden, die Produktpannbreite der Franchisenehmer zu erweitern. Im Jahr 2010 wurden 246 Franchisepartnerschaftsstellen geschlossen. Den größten Einfluss auf diese Zahl hatte das Umbauprogramm der Bank PKO BP, es wurden über 200 Einrichtungen geschlossen.

Das Jahr 2011 brachte keine Änderungen mit sich. Es wurden sogar mehr Franchisefilialen zugemacht als neu gegründet. Außerdem hörten einige Banken mit weiteren Filialeneinrichtungen auf. Im Jahr 2011 richteten die Franchisenehmer 600 Bankfilialen ein. Im Vergleich zum Vorjahr waren das um ca. 100 mehr. Die globale Bankenkrise hatte auch die polnischen Bankensysteme schwer getroffen. Die Banken schlossen rd. 1000 ihrer Filialen, 300 mehr als im Vorjahr. Dies zeigt eindeutig das Franchising im Bankensektor abnimmt. Immer mehr Franchisepartner betrachteten dieses Geschäft als unrentabel und sie haben mit der Rolle des Eigentümers einer Bankfiliale aufgehört. Dennoch gab es Banken, die weiterhin diese Expandierungsmethode fortsetzten. Dazu zählen unter anderem Alior Bank und Meritum, die Franchising als ein Mittel zum wirtschaftlichen Wachstum erst seit 2008 verwenden. Erwähnenswert ist die dynamische territoriale Expansion der Alior Bank, die das Marktanteilsverhältnis, durch Eröffnung von 150 neuen

Franchisepartnerschaftsstellen, im polnischen Bankensektor stark beeinflusst hat. Wie die Abbildung 12 zeigt, war die Alior Bank im Jahr 2011 an der ersten Stelle in dieser Kategorie. Der zweite Platz gehörte der ältesten Bank: PKO BP.

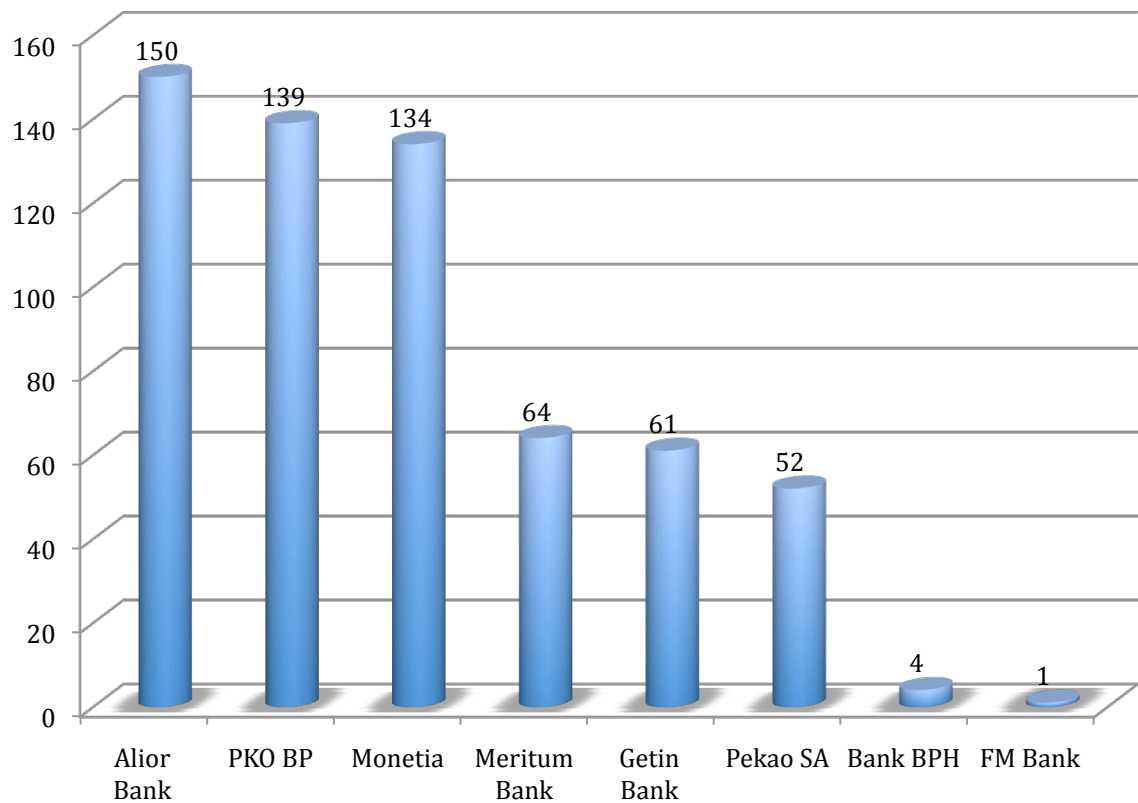


Abbildung 12: Anzahl der neuen Partnerschaftsstellen im Jahr 2011 - eigene Darstellung.

Quelle: Berichte der Firma Profit System

Das Jahr 2011 hat die polnische Banken auch nicht verschont, wie in der Abbildung 13 zu sehen ist. Insgesamt 10 von 18 Banken, die nach dem Franchisekonzept agieren, haben mehr alte Filialen geschlossen, als neue eröffnet. Der Spitzenreiter in dieser Kategorie ist wie in dem Vorjahr die Bank PKO BP mit 714 Filialen, gefolgt von der Bank Moneta mit 74 geschlossenen Einrichtungen.

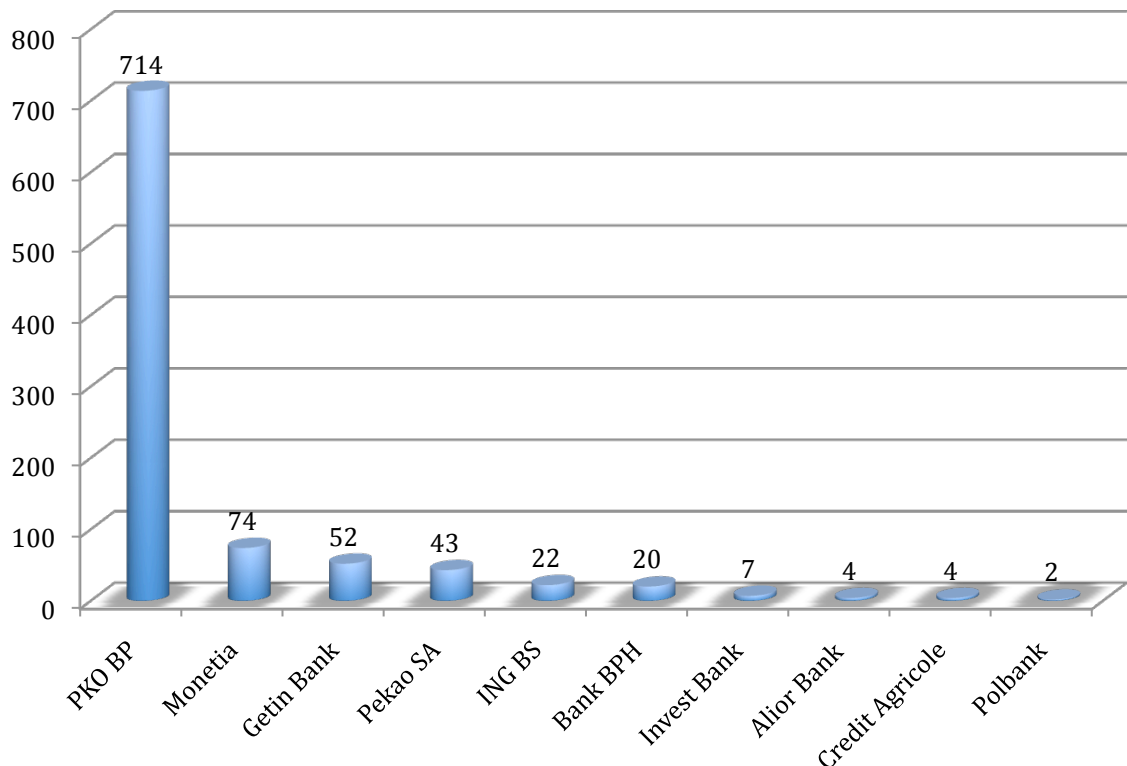


Abbildung 13: Anzahl der geschlossenen Partnerschaftsstellen im Jahr 2011 - eigene Darstellung.

Quelle: Berichte der Firma Profit System

Trotz der ungünstigen Konjunktur für die Entwicklung der Franchise im Bankensektor, planten die meisten Banken weitere Eröffnungen von neuen Franchisefilialen. Aus dem Franchisekonzept haben sich die Banken, wie ING Bank Śląski und FM Bank, zurückgezogen. Die Leiter dieser Banken behaupten, dass sie definitiv keine neuen Franchiseverträge mit den Interessenten abschließen werden. Die Banken, wie Credit Agricole und BNP Paribas Bank Polska, planen für 2012 auch keine Expansion durch die Franchise, jedoch wenden sie sich nicht ganz diesem Konzept ab und sie behaupten, dass in der Zukunft weitere Verhandlungen mit den Franchisepartner stattfinden werden. Die meisten Banken haben keine bestimmten Zahlen der geplanten Neueröffnungen im Jahr 2012 angegeben. Von denjenigen die sich dafür entschieden haben, plant die Bank PKO BP die höchste Anzahl von Neueröffnungen, nämlich 150 Partnerschaftsstellen sollen im 2012 eingerichtet werden. Diese Zahl ist wirklichkeitsnah, da in den Vorjahren der Bank schon ein solches Vorhaben gelungen war. Das

Zusammenarbeitsangebot dieser Bank findet eine große Beliebtheit unter den Franchisenehmern, die eine Bankfiliale selbstständig führen möchten. Angesichts der großen Zahl der geschlossenen Filialen, möchte diese älteste Bank in Polen neue strebsame und energiegeladene Unternehmer in ihre Reihen aufnehmen. Für das dritte Jahr in Folge plant die Alior Bank eine jährliche Eröffnung von 100 neuen Partnerschaftsfilialen. 2010 konnten nur 70 Bankfilialen errichtet werden, ein Jahr später gelangen Alior Bank 150 Franchiseverträge mit den neuen Partnern abzuschließen. Am Anfang 2012 führte diese Bank Verhandlungen mit ca. 70 neuen Franchisenehmern, weshalb das Vorhaben für dieses Jahr voll realistisch erscheint. Getin Bank beabsichtigt für dieses Jahr die Eröffnung von ca. 50 neuen Bankstellen. Seit drei Jahren schwankt die Anzahl von Franchisepartnerschaftsfilialen dieser Bank zw. 240-250. Es entstehen jedes Jahr neue Filialen, jedoch entscheiden sich auch viele Franchisenehmer dieses Finanzinstituts aus der Branche auszutreten. Als Ziel setzte sich diese Bank die gesamte Anzahl von Franchisepartnerschaftsfilialen auf 300 zu erhöhen. Die Banken BPH und BZ WBK gehören auch zu den Finanzinstituten, die im Jahr 2012 aktiv nach neuen Franchisepartnern suchen werden. Beide beabsichtigen ihre Systeme um ca. 20 neue Franchisefilialen zu erweitern.

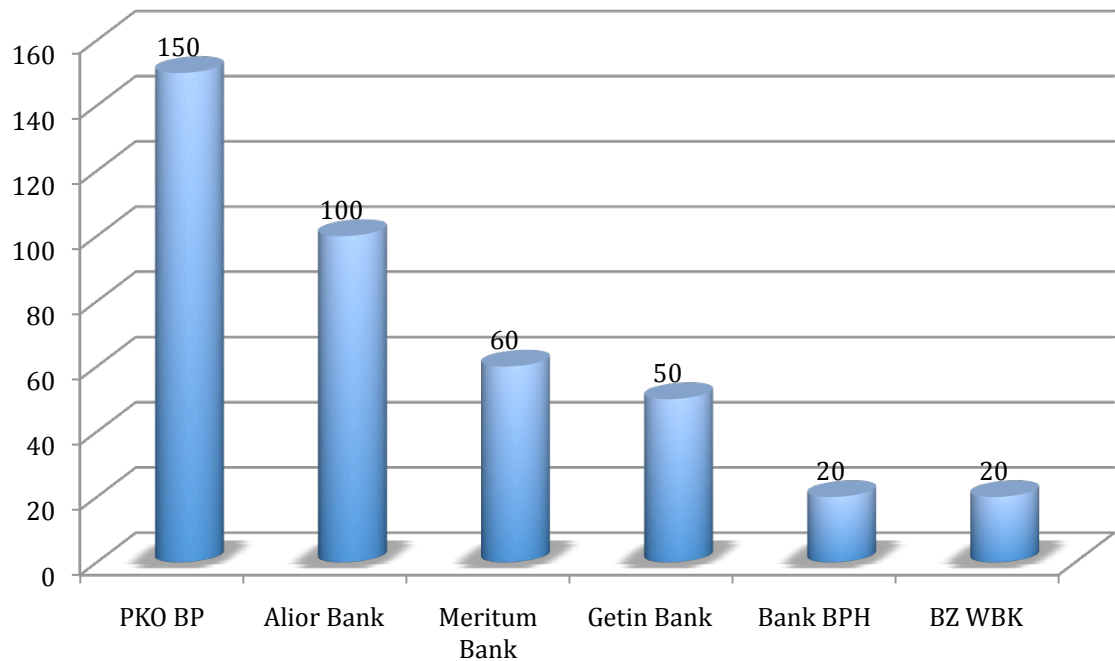


Abbildung 14: Anzahl der geplanten Neueröffnungen für das Jahr 2012 - eigene Darstellung.

Quelle: Berichte der Firma Profit System

Das größte Anfangskapital benötigen die Franchisenehmer, die eine eigene Franchisefiliale der Bank Credit Agricole errichten möchten, nämlich ca. € 20.000. Auf der anderen Seite fordern die Investoren der Bank Monetia den geringsten Anteil des Eigenkapitals - € 1.125 plus Errichtung der Filiale. Die Tabelle 15 zeigt eine Zusammenfassung von diesen Informationen.

Tabelle 15: Genereller Überblick von dem Franchising im Bankensektor in Polen von 2011 bis 2012 - eigene Darstellung.

Quelle: <http://www.arss.com.pl/pl/publikacje/315-franczyza-w-brany-bankowej-wci-w-kryzysie>- (abgerufen am 01.09.2008)

Bank	Anzahl der Filialen bis Ende 2011		Anzahl der Neu-Errichtungen im Jahr 2011	Anzahl der geschlossenen Filialen im Jahr 2011	Anzahl der geplanten Neu-Errichtungen für 2012	Benötigtes Anfangskapital
	Eigene	Franchise				
PKO BP	1119	1367	139	714	150	von € 7.500 bis € 12.500
Pekao	1002	156	52	43	k.D.*	ca. € 5.000
BZ WBK	527	96	k.D.	k.D.	ca. 20	ca. € 6.250
Eurobank	297	130	k.D.	k.D.	k.D.	ca. € 6.500
Getin Bank	236	243	61	52	ca. 50	ca. € 8.750
Credit Agricole	381	54	0	4	0	ca. € 20.000
Bank BPH	286	143	4	20	20	ca. € 10.500
ING Bank Śląski	402	40	0	1 geschlossen und 21 auf eigene umgewandelt	0	k.D.

Monetia (Bank DnB Nord)	28	437	134	74	k.D.	ca. € 1.250
Polbank	190	131	0	2	k.D.	k.D.
Alior Bank	202	260	150	4	100	zw. € 5.000 und € 6.250
BNP Paribas Bank Polska	172	57	0	1	0	€ 12.500
Santander Consumer Bank	176	56	k.D.	k.D.	k.D.	k.D.
Invest Bank	113	39	k.D.	k.D.	k.D.	k.D.
Multibank	74	61	0	0	k.D.	k.D.
Meritum Bank	16	100	64	0	60	ca. € 7.500
mBank / Aspiro	95	11	k.D.	k.D.	k.D.	k.D.
FM Bank	61	1	1	0	0	k.D.
Gesamt	5.377	3.282	über 600	ca.1000	über 400	i.D. über € 7.500

5. Fallstudie: Expansion mittels Franchising im Bankensektor Polens an Hand des Beispiels der „Alior Bank“

Der folgende Teil der Arbeit wendet sich explizit der Franchise im Bankensektor Polens. Die ausgewählte Fallstudie bezieht sich konkret auf die Alior Bank, welche mittlerweile eine starke Position auf dem polnischen Markt in der Finanzbranche erreicht hat. Im Anhang B wurde das persönliche Interview mit dem Filialleiter der Alior Bank Hr. Mag. Łukasz Kopka beigefügt. Die untenstehenden Informationen basieren auf der Homepage der Alior Bank und den Berichten der Firma Profit System.

5.1. Einleitung zum Alior Bank System

Am 17.11.2008 hat die Alior Bank A.G. ihre ersten Dienstleistungen in Polen auf den Markt gebracht. Die Initiative kam vom gegenwärtigen Vorstandvorsitzenden Wojciech Sobieraj mit der finanziellen Unterstützung von Grupa Carlo Tassara. Die Gruppe gehört dem bekanntesten polnischen Investor, nämlich Roman Zalewski. Der Hauptsitz befindet sich in Warschau.

Die Alior Bank beschäftigt sich mit den folgenden Bankgeschäften:

- Einlagengeschäfte
- Girogeschäfte
- Investmentgeschäfte
- Betreuung von fremden Banken-Geldern
- Kreditgeschäfte
- Garantiegeschäfte - Erteilung der Bankgarantien
- Effktengeschäfte - Emittieren von Wertpapieren
- Diskontgeschäfte
- Gewährung von Kassendarlehen
- Ausgabe von Bankomat- und Kreditkarten
- Aufbewahrung von wertvollen Gegenständen und Wertpapieren, sowie Vermietung von Tresorfächern
- Devisengeschäfte
- Geldtransfergeschäfte

- E-Banking Service
- Online Wechselstuben

Die untenstehende Tabelle 16 zeigt die wichtigsten Finanzdaten der Alior Bank für das Jahr 2010 und 2011. Die Beträge sind in Millionen Euro angegeben.

Tabelle 16: Die wichtigsten Finanzdaten aus dem Jahresabschluss der Alior Bank für 2010 und 2011 - eigene Darstellung.

Quelle:

http://www.aliorbank.pl/resources/res_en/investor_relations/Financial_Statements_2011/Financial_Statement_Alior_Bank_2011.pdf (abgerufen am 01.09.2012)

Finanzdaten	31.12.2010	31.12.2011
Zinsertrag	123	206
Provisionsaufkommen	56	105
Nettogewinn/Verlust	-24	36
Gesamtnetto-Cashflow	100	19
Gesamtvermögen	2,333	3,489
Eigenkapital	248	252
Aktienkapital	126	113
Anzahl der Aktien	50,000,000	50,000,000
Kapitalausstattungskoeffizient	15,67%	9,99%
Nettogewinn/Verlust pro Stammaktie	-1,95 EUR	0,73 EUR

Die Alior Bank entwickelte sich in einem überraschenden Tempo, selbst in den Krisenzeiten, als viele Leute das Vertrauen in die Banken teilweise verloren hatten. Es wurden insgesamt 208 Filialen und 250 Partnereinrichtungen („Alior Partner“) aufgemacht. Die 250 Partnereinrichtungen funktionieren nach dem Prinzip eines Franchisesystems. Der Nettogewinn im Jahr 2011 betrug ca. € 36 Millionen. Der potentielle Franchisepartner benötigte zw. € 5.000 bis € 6.250 Anfangskapital.

Laut dem neuesten Bericht vom 31.08.2012 verzeichnete die Alior Bank das größte Wachstum in der Zahl der eröffneten Privatkonten im Bankensektor nach dem zweiten Quartal 2012. Die Anzahl der Privatkonten hat sich fast verdoppelt, im zweiten Quartal 2011 gab es 511.000 und nach dem zweiten Quartal 2012 haben schon 977.600 private Kunden ein Konto bei der Alior Bank eröffnet. Mitte 2012 betrug die Kundenanzahl über 1,2 Million, darunter 94.000 Unternehmen. Kapitalanlagen der Einleger beliefen sich auf ca. € 3,5 Milliarden. Zur selben Zeit wurden über € 3 Milliarden an Krediten gewährt. Am Ende des zweiten Quartals gab es 208 eigenen Filialen und 250 Partnereinrichtungen („Alior Partner“ – die funktionieren nach dem Franchiseprinzip). Die finanziellen Ergebnisse spiegeln die starke Marktposition der Bank wieder. Der Konzerngewinn überschritt € 32 Millionen und war 3,5-fach höher als im Vorjahr. Der Zins- und Provisionsgewinn ist auch signifikant angestiegen. Der Zinsgewinn um 47% und der Provisionsgewinn um 62% im Vergleich zum ersten Halbjahr 2011.⁴⁰ Diese erstaunlichen Zahlen können aus der aggressiven Werbekampagne abgeleitet werden. Die getroffenen Maßnahmen und der daraus resultierende Erfolg hat selbst die starke Konkurrenz auf dem polnischen Markt massiv überrascht.

⁴⁰ Die Berichte der Alior Bank:
http://www.aliorbank.pl/pl/o_banku/centrum_informacyjne/aktualnosci/wiadomosc?newsId=844,
[Alior-Bank-otworzyl-najwiecej-rachunkow-w-ciagu-roku](#)
(abgerufen am 03.09.2012)

5.2. Entstehungsprozess einer Franchisefiliale der Alior Bank

Die erste Frage, die sich ein Franchisenehmer prinzipiell zu stellen hat, ist - bin ich kompetent genug um eine Bankfiliale zu führen? Die Verwaltung der Alior Bank setzt zwar nicht voraus, dass die Franchisepartner eine entsprechende Ausbildung bzw. Erfahrung in Bankenbranche haben muss - es ist jedoch von Vorteil. Die Motivation und der Unternehmungsgeist sind die Charaktereigenschaften, die das Management bei den Franchisenehmern sucht. Die Franchisefilialen werden in der Regel in den kleinen und mittelgroßen Städten errichtet, deswegen ist es empfehlenswert, wenn der Partner die lokalen Gegebenheiten gut kennt. Die Franchisenehmer bekommen bei jeder Businessphase eine administrative und technische Unterstützung, beginnend mit der Gründung einer Partnerschaftsstelle, über umfassende Schulungsprogramme bis auf Verkaufsideen. Die Ausbildungsprogramme stehen dem Franchisenehmer sowie seinen Mitarbeitern zu Verfügung. Vor der Eröffnung der Partnereinrichtung und auch danach bekommt der Partner einen laufenden Support bei den Marketing- und Promotionstätigkeiten. Bevor es aber zum Vertragsabschluss kommt, muss der neue Franchisepartner bestimmte Schritte vornehmen.

Der erste Schritt ist das Finden eines passenden Geschäftslokales und dessen Einrichtung. Ein wichtiges Element ist die richtige Inneneinrichtung und die Farbauswahl. Die Bank behält sich die Farbauswahl vor - es können nur zwei Farben verwendet werden und zwar Café Latte und Burgunder (die Rotwein-Farbe). Die Möbel und IT-Geräte werden von dem Hersteller bestellt, den die Bank angibt. Die Möbel- und Geräte-Anordnung erfolgt nach den Standardanforderungen des Franchisegebers. Der Tresor soll ordnungsgemäß befestigt werden und er soll sich an einem sicheren Ort befinden. Nach einer gründlichen Vorbereitung des Geschäftslokales soll man die entsprechenden Sicherheitsvorkehrungen treffen, um sich vor möglichen Einbrüchen zu schützen. Es muss eine Alarmanlage installiert werden und bei jedem Arbeitsplatz muss sich ein Alarmknopf befinden. Der Franchisenehmer ist vertraglich verpflichtet ein Versicherungsvertrag abzuschließen. Das Bargeld muss auf das Dreifache des Tageslimits versichert werden, was € 15.000 ausmacht. Die Arbeitnehmer sollen mindestens auf € 5.000 versichert werden.

Der nächste Schritt ist die Ausbildung der Mitarbeiter. Sie werden mit dem Systemsoftware „SOWA“ vertraut gemacht, es werden entsprechende Kurse angeboten, die das Wissen von den Bankprodukten den Mitarbeitern näherbringen. Alle diese Kurse werden direkt von der Alior Bank Zentrale organisiert. Der Franchisepartner bestellt bei der Bankzentrale ein sog. „Start-Up-Paket“, welches zahlreiche Werbeartikel wie Flugblätter, Plakate etc. beinhaltet. Im Geschäftsladen müssen sich nach den Bankmaßgaben bestimmte Dekorationsprodukte befinden. Bei dem Eingang zum Lokal muss das Firmenlogo aufgehängt werden. Das Firmenlogo ist in der Abbildung 15 dargestellt.



Abbildung 17: Firmenlogo der Alior Bank.

Quelle: <http://www.aliorbank.pl> (abgerufen am 01.09.2012)

Im Inneren des Geschäftslokals müssen das Partnerschaftszertifikat, die Bescheinigung der Mitgliedschaft beim BFG (die polnische Institution, die für die Bankeinlagen bürgt) und ein Bild mit dem besonderen Merkmal der Stadt, wo sich die Partnerschaftsfiliale befindet, aufgehängt werden. Charakteristisch für diese Bank, sind die drei schwarzen Melonen-Hüte, die auf dem Kleiderständer hängen. Der letzte Schritt, um Franchisepartner zu werden, ist die Unterzeichnung des Franchisevertrages, wenn alle vorigen Etappen abgeschlossen worden sind. Im Anhang 1 befindet sich ein Muster des Antragsformulars, welches man auf der Internetseite der Alior Bank herunterladen kann.

5.3. Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, sucht die Alior Bank kontinuierlich nach selbständigen Kooperationspartnern zur Expansion des Geschäftes. Die Alior Bank entwickelte ein Franchise-Partner-Modell nach dem die Wachstums- und Marktdurchringungspläne realisiert werden sollen. Die neuen Franchisenehmer suchen ihre Chancen um im Banksektor Fuß zu fassen. Das gesamte betriebswirtschaftliche Know-how wird den Partnern zur Verfügung gestellt. Eine Franchisepartnerschaftsfiliale ist eine Bankeinheit, die von einem Franchisenehmer geleitet wird. Der Franchisepartner handelt nach den vertraglich festgelegten Normen, Methoden und Standards unter dem Firmenlogo der Bank. Er tritt auf dem Markt schon unter einem bekannten Namen auf, somit ist die Markterschließung wesentlich erleichtert. Der Alior Bank Partner ist in seinen Handlungen nur auf die Banktätigkeiten beschränkt. Es kann auch vertraglich vereinbart werden, dass die einzelnen Franchisepartnerschaftsfilialen nur bestimmte Banktätigkeiten ausüben dürfen, wie z.B. die Vergabe von gesicherten Krediten (Hypothekenkrediten) oder Kredite die auf eine bestimmte Geldsumme beschränkt sind. In den meisten Fällen weicht allerdings die Produkt- und Dienstleistungspalette von der bankeigenen Filiale nicht ab. Die Innenausstattung ist sogar identisch, deswegen ist die Bankidentität einer Franchisefiliale sichergestellt. Der einzige Unterschied besteht darin, dass neben dem Firmenlogo der Zusatz „Partner“ aufscheint. Die Alior Bank entschied sich nach dem Franchiseprinzip zu Expandieren, die Abbildung 18 zeigt, wie sich die Anzahl der bankeigenen und Franchisefilialen im Laufe der Jahre entwickelt hat. Im Vergleich mit dem Filialisierungskonzept erfordert diese Expansionsmethode einen geringeren finanziellen Aufwand von der Seite des Franchisegebers. Die Analyse des lokalen Marktes gehört zu den Aufgaben des Franchisepartners, deswegen trägt die Bank geringere Informationskosten.

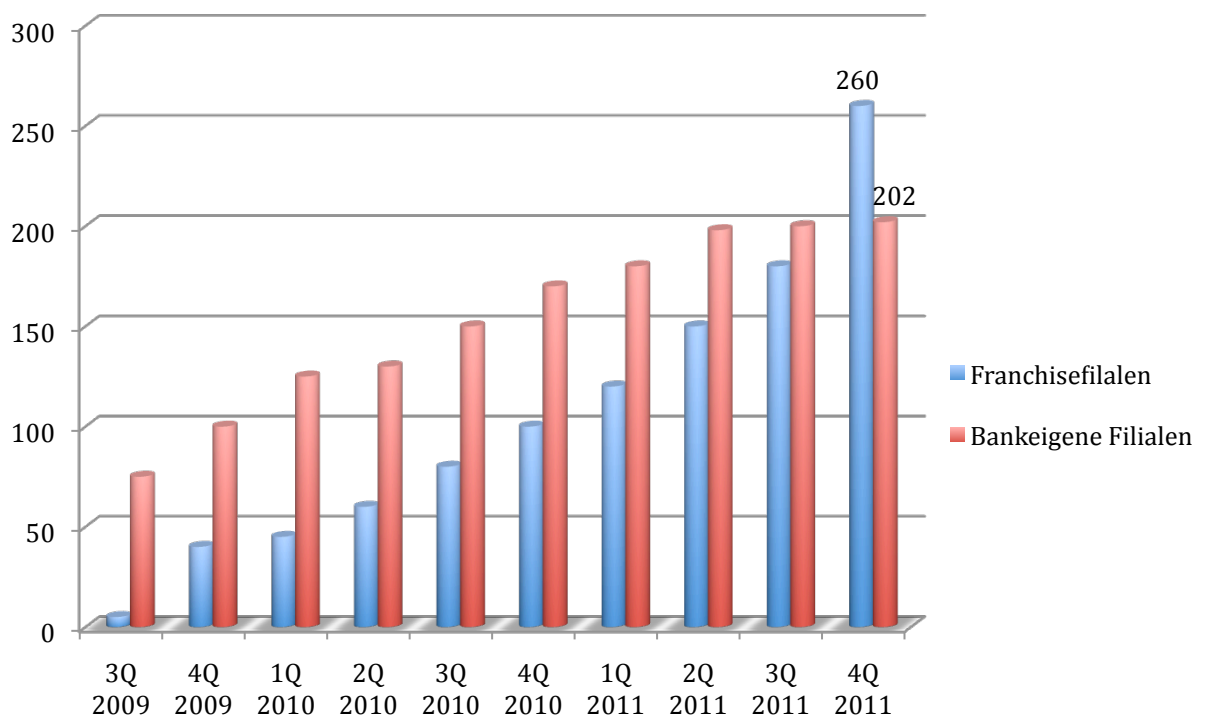


Abbildung 18: Die Anzahl der bankeigenen und Franchisefilialen der Alior Bank

Quelle:

http://www.aliorbank.pl/pl/o_banku/relacje_inwestorskie/dokumenty_informacyjne (abgerufen am 15.09.2012)

Ende 2011 war die Anzahl der Franchisefilialen zum ersten Mal höher als die Anzahl der bankeigenen Filialen und betrug 260. Laut den Berichten des Vorstands der Alior Bank soll diese Strategie in den kommenden Jahren fortgesetzt werden.

Die Entscheidung über eine Expansionsalternative hängt primär von der wirtschaftlichen Konjunktur ab. Die Bank verfügt über die Wahl zwischen zwei Alternativen der Expansion. Einerseits kann sie sich für die Filialisierung entscheiden, andererseits steht ihr die Möglichkeit einer im Zuge eines Franchisekonzepts geführten Zweigstelle zur Verfügung. Hohe Kontroll- und Transaktionskosten die im Zuge der Filialisierung generiert werden gehören zu den Nachteilen dieser Markterschließungsalternative. Das opportunistische Verhalten des Franchisenehmers kann wiederum das gesamte Entwicklungsprozess und die Existenz des Unternehmens beeinträchtigen.

Die Franchisenehmer sind rechtlich selbstständig und unterliegen nur einer vertraglich bestimmten Weisungsgebundenheit der Bankzentrale. Es gibt keinen Arbeitsvertrag zwischen dem Franchisefilialleiter und der Bank. Der Franchisenehmer ist verpflichtet die vertragliche Obliegenheiten zu erfüllen. Die Zentrale hat somit weniger Kontrolle über den Franchisegeber als über den Filialleiter. Dieser Umstand kann zu einigen Problemen führen, wenn das Verhalten des Franchisepartners das gesamte Bankimage negativ beeinflusst. Für die Bank wird ein Imageverlust mit dem Verlust der Glaubwürdigkeit gleichgesetzt was in weiterer Folge eine Lücke im Kundenstock verursachen könnte. Negativen Medien Äußerungen können eine erhebliche Auswirkung auf das gesamte System haben.

Für den Franchisepartner bietet diese Kooperationsform die Möglichkeit sich beruflich zu entwickeln und zu realisieren. Die Alior Bank ermöglicht den Franchisepartnern, eigene Franchisefilialen in kleinen Städten aufzubauen, mit dem Vermerk auf die Ausschließlichkeit für die Leitung einer Bankpartnerschaftsstelle in der gegebenen Region. Somit kommt es zu keiner internen Konkurrenz, sei es zwischen zwei oder sogar mehreren Franchisepartnern oder der bankeigenen Filiale. Daraus profitieren beide Parteien des Franchisevertrages. Der Alior Bank Partner wird von interner Konkurrenz nicht beeinträchtigt und die Alior Bank selbst erweitert ihr Filialnetz. Dadurch kommen die Bankprodukte an eine größere Anzahl von Kunden.

Das Franchisekonzept im Banksektor entwickelte sich in Polen mit einer überraschenden Geschwindigkeit. Die Zahlen der neuen Partnereinrichtungen stiegen von Jahr zu Jahr. Die Wirtschaftskrise hat die Banken erst in den Jahren 2010 und 2011 schwer getroffen. Es wurden zahlreiche Franchisepartnerschaftseinrichtungen liquidiert. Viele Banken entschlossen sich von dem Franchisekonzept abzutreten. Das Jahr 2012 brachte erst die Stabilität mit sich. Die Banken überprüften gründlich ihre Wachstumsstrategien und zogen aus den eigenen Fehlern entsprechende Schlussfolgerungen. Dadurch können die Franchisenehmer mit einer attraktiven und profitablen Kooperation rechnen.

6. Schlusswort

Franchising wird oft als eine höchst effektive Businessstrategie angesehen, da daraus signifikante Vorteile sowohl für den Franchisegeber als auch den Franchisenehmer resultieren. Diese Business-Strategie beschleunigt das Wachstum des Unternehmens durch die Erweiterung des Geschäftes, ohne zusätzlichen Aufwand, Risiko und Zeitverlust. Über ein Franchisesystem kann ein Netzwerk aufgebaut und der Markt durchdrungen werden, ohne dabei mit Problemen einer Filialisierung konfrontiert zu werden. In erster Linie ist hiermit eine Kapitalbindung oder Personalführung gemeint. Gleichzeitig weist das System allerdings auch einige Problemfaktoren auf. Vor allem das opportunistische Verhalten von Seiten des Franchisepartners birgt Gefahren, das dem ganzen Netzwerk schaden können.

Viele Banken in Polen haben sich für diese Expansionsmethode entschieden. Manchen ist es dabei gelungen ihre Marktposition zu erweitern, wie auch beispielsweise der in dieser Arbeit gründlich diskutierten Alior Bank. Bei einigen anderen ist dieses Konzept jedoch schief gelaufen. Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass die Diversifikation der Bankdienstleistungen eine große Rolle bei der Etablierung eines Franchisesystems spielt. Es ist zum Beispiel wichtig, dass die Systemzentralen der Banken ihren Franchisepartnern mehr Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen, um dadurch ihre Einkommensquellen diversifizieren zu können. Die finanziellen Ergebnisse der Alior Bank weisen darauf hin, dass – so lange die Zentrale den Partnern vertraut und diese entsprechend ausbildet – beide Seiten des Vertrages daraus profitieren können.

Literaturverzeichnis

Ahlert D., Wunderlich M.; *Customer Relationship Management im Handel: Strategien – Konzepte - Erfahrung*; Berlin-Heidelberg; 2002

Anderson A.; *Franchising in the Economy*; Washington DC.; 1992

Apfelthaler G.; *Internationale Markteintrittsstrategien*; Köln-München-Wien; 1999

Arnold J.; *Das Franchise-Seminar*; 2 Auflage; München; 1997

Barkoff R.M., Selden A.C.; *Fundamentals of Franchising*; Third Edition; American Bar Association; 2008

Beshel B.; *An introduction to Franchising*; Washington DC.; 2001

Boehm H., Kuhn G., Skaupy W.; *Checkliste Franchising: Franchise-Systeme aufbauen und erfolgreich führen*; München; 1980

Dant R.P., Grünhagen M., Windsperger J.; *Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century*; Journal of Retailing 87 03.2011 S.253-268

De Jonghe O., Vander Venet R.; *Competition versus Efficiency: What drives franchise values in European banking?*; 2007; Universiteit Gent

Dormann J.; *Erfolgsdeterminanten des Franchisings – eine empirische Analyse*; Münster; 2007 (Doktorarbeit)

Erwin J. Keup; *Franchise Bible – how to buy a franchise or your own business*; 6th Edition; Irvine CA.; 2007

Freixas X., Rochet J.C.; *Microeconomics of banking*; Second Edition; Massachusetts –Cambridge – London; (2008)

Gonzalez-Diaz M., Solis-Rodriguez V.; *Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation*; Journal of Business Venturing 27; 2012; S.325-341

Hebig M; *Existenzgründungsberatung*; 5 Auflage; Berlin; 2004

Hofer S.; *Zukunftstrend Franchising: von der Idee zum eigenen System*; Berlin; 2007

Kaufmann P.J., Dant R.P.; *Franchising – Contemporary Issues and Research*; New York; 1995

Laurenceson J.; *Financial sector regulation, bank franchise values and savings mobilization*; Applied Economics; 2007; S.519-525

Liebmann H.P., Zentes J., Swoboda B.; *Handelsmanagement*; 2 Auflage; Vahlen, Franz; 2008

Lumby S., Jones C.; *Corporate Finance: Theory & Practice*; 7th Edition; London; 2003

Mendelsohn M.; *The Guide to Franchising*; 7th Edition; London-New York; 2004

Nebel J., Schulz A., Flohr E.; *Das Franchise System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer*; 4 Auflage; Verlag Vahlen; 2007

Judd R.J., Robert T. Justis; *Franchising an entrepreneur's guide*; 4th Edition; Ohio; 2008

Skaupy W.; *Franchising: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis*; 2 Auflage; München; 1995

Van Wyk G.J., De Jager; *Marketing orientation of franchisors*; Pretoria; 2009

Winter S.G., Szulanski G., Ringov D., Jensen R.J.; *Reproducing Knowledge: Inaccurate Replication and Failure in Franchise Organizations*; Organization Science; 2011; S.1-14

Ziółkowska M.J.; *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*; 1 Auflage; Warschau; 2010 (freie Übersetzung: Franchising – das moderne Modell der Businessentwicklung)

Ziółkowski-Berman S.M.; *Franchising w strategii rozwoju przedsiębiorstwa – Polska w Uni Europejskiej – Strategie rozwoju, perspektywy i problemy*; Warschau; 2005 (freie Übersetzung: Franchising als eine Businessentwicklungsstrategie – Polen in EU – Entwicklungsstrategien; Aussichten und Probleme)

Internetquellen

<http://www.franchiseremedies.com/conversion-franchises.htm>

(abgerufen am 30.08.2012)

<http://www.franchiseverband.de> (abgerufen am 28.08.2012)

<http://www.federalreserve.gov/pubs/ifdp/2010/1002/ifdp1002.htm>

(abgerufen am 28.08.2012)

http://www.fedprimerate.com/libor/libor_rates_history.htm (abgerufen am 28.08.2012)

http://www.aliorbank.pl/resources/res/relacje_inwestorskie/Dokumenty_informacyjne_2011/Alor_Bank_dokument_informacyjny_2012.pdf (abgerufen am 25.08.2012)

http://www.aliorbank.pl/resources/res_en/investor_relations/Financial_Statements_2011/Financial_Statement_Alor_Bank_2011.pdf (abgerufen am 01.09.2012)

http://www.aliorbank.pl/pl/o_banku/centrum_informacyjne/aktualnosci/wiadomosc?newsId=844,Alor-Bank-otworzyl-najwiecej-rachunkow-w-ciagu-roku (abgerufen am 03.09.2012)

<http://www.partner.aliorbank.pl> (abgerufen am 21.07.2012)

<http://franchising.pl> (abgerufen am 28.08.2012)

<http://franczyzawpolsce.pl> (abgerufen am 28.08.2012)

<https://www.deutschebank.pl/klienci-biznesowi/finansowanie/finansowanie-sieci-franczyzowych.html> (abgerufen am 01.09.2012)

<http://profitsystem.pl/usr/stuff/informacja-prasowa-rosna-inwestycje-we-franczyze.pdf> (abgerufen am 01.09.2012)

<http://profitsystem.pl/usr/stuff/informacja-prasowa-raport-o-rynku-franczyzy-2012.pdf> (abgerufen am 01.09.2012)

<http://profitsystem.pl/usr/stuff/informacja-prasowa-raport-o-rynku-franczyzy-w-polsce-2011.pdf> (abgerufen am 28.08.2012)

<http://profitsystem.pl/usr/stuff/informacja-prasowa-raport-o-rynku-franczyzy-2010.pdf> (abgerufen am 26.08.2012)

<http://profitsystem.pl/usr/stuff/informacja-prasowa-raport-o-franczyzie-2009.pdf> (abgerufen am 26.08.2012)

<http://profitsystem.pl/usr/stuff/raport-o-franczyzie-w-polsce-2008-boom-inwestycyjny-i-eksport-franczyzy.pdf> (abgerufen am 26.08.2012)

<http://profitsystem.pl/usr/stuff/informacja-prasowa-franczyza-w-sektorze-bankowym-2010-2011-1.pdf> (abgerufen am 16.08.2012)

<http://profitsystem.pl/usr/stuff/informacja-prasowa-franczyza-w-sektorze-bankowym-2009-2010.pdf> (abgerufen am 15.08.2012)

<http://profitsystem.pl/usr/stuff/informacja-prasowa-franczyza-w-sektorze-bankowym-2008-2009.pdf> (abgerufen am 15.08.2012)

<http://www.arss.com.pl/pl/publikacje/315-franczyza-w-brany-bankowej-wci-w-kryzysie> (abgerufen am 01.09.2008)

Abstract

Angetrieben durch die ständige Entwicklung des Marktes und des globalen Wettbewerbs stehen viele Unternehmen vor der Entscheidung einer Expansion. Im Zuge der strategischen Planung stehen viele Firmen vor der Frage über eine geeignete Markteintrittsform. In diesem Zusammenhang entstanden viele neue, innovative Alternativen. Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit der wohl bekanntesten Form, dem Franchising.

Grundsätzlich findet diese Organisationsform ihre Popularität im Dienstleistungssektor. Wie jede Markteintrittsform hat die Franchise seine Vor- und Nachteile. Bevor man jedoch mit der Markterschließung mittels eines Franchisingssystems beginnen kann, sollte man zuerst den Markt genau analysieren und eigene Stärken und Schwächen definieren. Nach der Pilotphase, oder in anderen Worten der gesamten Konzept-Anbahnungsphase, kommt es zur Realisierungsphase. Dabei ist die Auswahl des geeigneten Partners essenziell. Der Franchisenehmer, wird unter dem Firmenlogo des Franchisegebers handeln, somit wird sein Verhalten dem ganzem System zugeordnet. Bestimmte Qualifikationen und Kenntnisse des zukünftigen Franchisenehmers müssen genau überprüft werden, um das System vor einer möglichen Imagestörung zu schützen. Der Vertrag bietet die Möglichkeit, für beide Parteien, eventuellen Problemen ex ante vorzubeugen. Der Franchisegeber soll konstant sein Franchisekonzept entwickeln, um die Produkte bzw. Dienstleistungen an die gegenwärtigen Anforderungen des Marktes anzupassen. In weiterer Folge ist es wichtig ein geeignetes Kommunikationswerkzeug zu erstellen, um den Informationsfluss zu gewährleisten und zu verbessern. Für Marketing und Promotionstätigkeiten ist der Franchisegeber verantwortlich. Er muss die Stabilität des Systems wahren und dieses einer ständigen Kontrolle unterziehen.

Die Anwendung des Franchisings im Banksektor ermöglichte den zahlreichen Banken in Polen den Radius ihrer Tätigkeiten auf kleine und mittlere Städte auszudehnen. Die Errichtung bankeigener Filialen hingegen, wäre im Gegensatz zum Franchising mit hohen Kontroll- und Transaktionskosten verbunden. Die Alior Bank, die in der Fallstudie untersucht

worden ist, hat im Bezug auf die Wachstumsintensität, eines auf dem Konzept des Franchisesystems basierten Betriebes, eine Vorreiterstellung am polnischen Markt erreicht. Die gegenwärtige wirtschaftliche Situation und somit die instabile Konjunktur erschweren den gesamten Prognostizierungsprozess der Entwicklung des Franchisings im Bereich des Bankwesens in Polen.

Anhang A – Anmeldeformular der Alior Bank



Anmeldeformular

Vorname und Nachname bzw. Firma:

Firmenname:

Firmensitz:

USt-IdNr.:

Statistische Nummer REGON:

Tel.:

Email:

Vorhandenes Geschäftslokal: (ja/nein)

Die geplante Adresse der Geschäftsausübung:

Das rechtliche Benutzungsverhältnis des Geschäftslokals:.....(Eigentum, Miete)

Fläche: m2

Schriftliche Erlaubnis für die Montage der Außenwerbung:

Sonstige Bemerkungen:

Diese Informationen werden nur für die Rekrutierungszwecke verwendet.⁴¹

⁴¹ Übersetzt von:

Quelle: <http://www.partner.aliorbank.pl/jak-zostac-partnerem.html>

Anhang B – Beschreibung des durchgeführten Interviews

**Interview mit dem
Franchisefilialleiter der Alior Bank Hr. Mag. Łukasz Kopka**

**Alior Bank
24 April 2011
14:00 Uhr
ul. Olszówka 18
43-300 Bielsko-Biała
Polen**

Grzegorz Buchta: Hatten Sie bereits Erfahrung im Bankenbereich bevor Sie Partner der Alior Bank wurden und eine Partnerschaftsfiliale eingerichtet haben?

Dorota Bachowska: Bevor ich die Entscheidung getroffen haben, eine Bankfiliale selbstständig zu leiten, hatte ich bereits 2 Jahre in einer Alior Bank Filiale in Bielsko-Biała gearbeitet. Dort wurde ich entsprechend ausgebildet und habe dadurch eine umfangreiche Erfahrung sammeln können.

Glauben Sie, dass es auch ohne diese Erfahrung funktioniert hätte?

Meiner Meinung nach sind Marktkenntnisse und eine ausreichende Erfahrung im Bankenbereich erforderlich, um mit den täglichen Angelegenheiten im Bankengeschäft sowie mit den Kunden umgehen zu können. Dank des Wissens, das ich durch die Arbeit im Bankensektor gesammelt habe, war es für mich einfacher gute Mitarbeiter zu finden und potentielle Kunden von meinen Produkten und Dienstleistungen zu überzeugen.

Wieso haben Sie sich ausgerechnet für eine Zusammenarbeit mit der Alior Bank entschlossen? Auf dem Markt gibt es zahlreiche andere Banken, die die gleichen Produkte und Dienstleistungen mit Hilfe von Franchisepartnern vermarkten.

Da ich bereits bei der Alior Bank gearbeitet hatte, ist mir die Entscheidung leichter gefallen. Ich wollte mich weiterentwickeln und aus meiner gesammelten Erfahrung profitieren. Außerdem finde ich, dass die Alior Bank das beste und transparenteste Zusammenarbeitsangebot auf dem polnischen Markt besitzt. Basierend auf diesen Kooperationsmöglichkeiten bin ich immer noch von einer sicheren und stabilen Zukunft meines Geschäftes überzeugt.

Wie war der Entstehungsprozess Ihrer Filiale? Welche Unterstützungen haben Sie am Anfang erhalten bzw. erhalten Sie immer noch?

Der erste Schritt war die Versendung des ausgefüllten Anmeldeformulars an die Alior Bankzentrale. Ich wurde nach kurzer Zeit in Kenntnis gesetzt, dass es die Möglichkeit gibt in Bielsko-Biala eine Partnerschaftsstelle zu errichten. Kurz nach meiner Bewerbung, wurde ich für ein Vorstellungsgespräch eingeladen. Nach dem positiven Ablauf des Interviews, habe ich eine Genehmigung für die Eröffnung einer Bankfiliale erhalten, wobei mir hierfür gewisse Bedingungen vorgelegt wurden. Die Bedingungen haben sich konkret auf den Filialstandort, die Geschäftsausstattung, den technischen Hintergrund und die erforderlichen finanziellen Mitteln bezogen. Da Bielsko-Biala meine Heimatstadt ist, kannte ich den lokalen Markt sehr gut. Daher war es auch relativ einfach zusammen mit dem Gebietsleiter der Bank einen passenden Standort für die Partnerschaftsfiliale zu finden. Die Zentrale ist mir bei jeglichen technischen und administrativen Fragestellungen zur Seite gestanden. Die Alior Bank hat mir den finanziellen Aufwand für die Eröffnung des Geschäftes rückerstattet. Was in diesem Zusammenhang auf jeden Fall erwähnt werden muss ist, dass mich die Bank laufend bei Marketings- und Promotionstätigkeiten unterstützt. Außerdem erhalte ich regelmäßig eine finanzielle Unterstützung bei lokalen Marketingkampagnen. Bei spezifischen Fragen kann ich mich immer an den lokalen Gebietspartner wenden. In der Zwischenzeit wurde auch ein Franchisepartnerrat eingerichtet, der als Schnittstelle zwischen der Bankzentrale und den Partnern agiert. Prinzipiell verliefen alle notwendigen Prozesse reibungslos.

War der Anfang für Sie schwer? Ist die Führung von einer Bankfiliale sehr komplex?

Wenn man eine neue Geschäftsidee realisieren möchte, stößt man natürlich auch auf einige Hindernisse, welche allerdings kaum zu vermeiden sind. In meinem Fall handelt es sich jedoch um Probleme, die die Anpassung der Räumlichkeiten oder unterschiedliche administrative Angelegenheiten betreffen. Diese Prozesse sind zwar nicht so komplex, erfordern aber ein ausreichendes Wissen und einen vollen Einsatz. Da man nicht immer alles vorhersehen kann, sollte man immer auf alles vorbereitet sein. Man muss sich natürlich auch im Klaren sein, dass der Arbeitstag eines Filialleiters weit mehr als 8 Stunden dauert. Da mir dies von Anfang an klar war, war ich nicht überrascht, dass ich in den ersten Monaten eine Menge von „Überstunden“ machen musste. Allerdings möchte ich noch einmal erwähnen, dass ich mich bei allen möglichen Komplikationen bzw. Fragestellungen an die Zentrale wenden kann.

Wie schaut Ihr gewöhnlicher Arbeitstag aus?

Der gewöhnliche Arbeitstag ist prinzipiell sehr spannend und abwechslungsreich. Grundsätzlich beginne ich jeden Tag mit einer Zusammenfassung des Vortags. Ich konsultiere mich mit meinen Mitarbeitern über laufende Aufgaben und Pläne für den aktuellen Tag. Zusätzlich bereite ich mich für meine Termine mit den einzelnen Kunden vor. Es gibt auch Tage, wo ich sehr intensiv mit der Lösung von individuellen Problemen beschäftigt bin.

Auch die administrativen Aufgaben bezüglich der Führung der Bankfiliale nehmen viel Zeit in Anspruch.

Würden Sie diese Form der Businessgründung anderen empfehlen?

Meiner Meinung nach, ist die Alior Bank ein sehr guter Businesspartner. Aus meiner Erfahrung kann ich sagen, dass man mit einer entsprechenden Ausbildung und dem vorhandenen Wissen solche Partnerschaftsfilialen erfolgreich führen kann. Ich denke, dass ein solches Geschäft eine gute Alternative für Menschen stellt, die sich selbstständig machen möchten. Es sind jedoch viel Engagement und Energie erforderlich, um sich kontinuierlich weiterentwickeln zu können. Man muss auch immer Rücksicht auf die eigenen Mitarbeiter nehmen und ihnen beispielsweise laufend Produktschulungen anbieten, damit sie ihre eigenen Kompetenzen erweitern können. Diese Strategie ermöglicht, dass Kunden entsprechen bedient werden und das Vertrauen an die Bank gesteigert wird. Somit kann das Geschäft so richtig aufblühen.

Lebenslauf

Grzegorz Buchta

Anschrift: ul. Czołgistów 38a, 43-300
Bielsko-Biała, Polen
Geburtstag: 17.07.1983
Staatsangehörigkeit: Polen
E-mail: gregbucht@gmail.com

Bildung

2006-2012 **Universität Wien**
Internationale Betriebswirtschaft

2003-2006 **Wirtschaftsuniversität in Wien**
Internationale Betriebswirtschaft

1998-2002 **BSM - Bielitz Manager Schule**, in Bielsko-Biala
Poland
Spezialisierung: Bankwesen

Berufserfahrung

Seit Juni 2012-lfd **Transportunternehmen „Victoria-Michal Wieczorek“** (Vollzeit)
Speditionstätigkeiten, Kundenbetreuung, Finden von neuen Partnern, Fahrerabrechnung, einfache Buchhaltung.

März 2011- April 2012 **Personalleasing Agentur „KB Kraft Grzegorz Buchta“** (Gründer)
Gründung eines eigenen Unternehmens. KB Kraft ist eine polnische Arbeitsagentur, die sich mit professionellen Dienstleistungen in der Personalbranche beschäftigt. Als Personaldienstleister bietet sie komplexe Personalvermittlung, Outsourcing und unterschiedliche HR-Lösungen in der Europäischen Union an.

2005-2012 **Balloonart Vienna**
(Teilzeit)
Unterstützung bei der Organisation von verschiedenen Veranstaltungen (Konzerte, Messen, Festivale).

2002-2011 **Ekologus Sp. z o.o. Bielsko-Biała**
(Teilzeit)

Zuständig für internationale Beziehungen mit Firmenkunden. Zusammenarbeit mit Schweden, Deutschland und Österreich bei der Finanzierung des Umweltprojektes „Grundvig I“.

2003-2010

AT-Promotion

(Teilzeit)

Promotionstätigkeiten, Besorgung von Arbeitsmaterial, div. Lieferungen.

Praktika

2000 (2 Monate)

AJC - Computer Bielsko-Biala

Verkauf von Computern gemäß Kundenbedarf.

1999 und 2000

Bank BGŻ in Bielsko-Biala

(jeweils 1 Monat)

Kundenbedingung und Aushilfe bei tagtäglichen Banktätigkeiten.

Kenntnisse

Sprachen

Polnisch: Muttersprache

Deutsch: sehr gut

Englisch: gut

Spanisch: Grundkenntnisse

Software: SPSS, Microsoft Office, Photoshop

Führerschein: Klasse B

Kurse

2006 und 2008

Spanisch Kurs in Barcelona und Alicante

(jeweils 3 Wochen)

2006

Teilnahme am „**International Negotiation Exercise**“, organisiert vom Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Universität Hohenheim

2003

„**Marketing in kleinen und mittelgroßen Betrieben**“ organisiert von „Slaski Program Doskonalenia Kadr“